



# GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

## Får den rätte komma in?

En studie om att rekrytera ekonomer och ingenjörer

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation  
VT-16  
Kandidatuppsats

Viktor Stjern 920113  
Alice Sörensen Isaksson 920225  
Handledare, Maria Tullberg

## Sammanfattning

Med denna studie har vi undersökt vilka likheter och skillnader som finns i en rekryteringprocess när en ekonom jämfört med en ingenjör anställs. Vi har tittat närmare på om det finns meriter, egenskaper och kompetenser som företagen värdesätter mer än andra. Att rekrytera ny personal är en stor investering och en oerhört kostsam process för företagen. Studien undersöker också hur företagens tillvägagångssätt överensstämmer med vår utvalda litteraturs syn på hur en korrekt rekryteringsprocess ska gå till.

För att få svar på våra frågor har vi valt att vända oss till två företag i vår närhet, Volvo Group och SCA för att få inblick i både företagens och den sökandes perspektiv under rekryteringsprocessen. Genom en kvalitativ metod har totalt åtta intervjuer genomförts med personer på olika positioner hos de båda företagen.

Studiens resultat visar att social kompetens idag är ett krav oavsett om man är ekonom eller ingenjör. Vi ser inte heller någon direkt skillnad i hur rekryteringsprocesserna går till. Båda företagen har en oerhört omfattande rekryteringsprocess med många steg där den enskilde rekryteraren har ett stort ansvar. Resultatet visar också tydligt att företagen värdesätter personlighet och tidigare arbetslivserfarenhet högre än utbildning och betyg.

## Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	2
Innehållsförteckning.....	3
1 Introduktion.....	6
1.1 Därför rekrytering .....	6
1.2 Syfte.....	7
1.3 Frågeställning .....	7
1.4 Avgränsning.....	7
2 Hur vi har gått tillväga .....	8
2.1 Vetenskapligt synsätt .....	8
2.1.1 Kvalitativ forskning .....	8
2.1.2 Hermeneutik.....	9
2.2 Att använda intervjuer .....	9
2.2.1 Att utforma en intervjuguide .....	9
2.2.2 Att genomföra en intervju.....	10
2.2.3 Att analysera en intervju .....	11
2.3 Val av studieobjekt .....	12
2.3.1 Allmänt om verksamheterna .....	12
2.3.2 Allmänt om respondenterna.....	13
2.4 Intervjuförfarandet .....	14
2.5 Validitet och Reliabilitet.....	15
3 Tidigare studier .....	15
3.1 Människors betydelse .....	15
3.2 Olika perspektiv på rekrytering.....	16
3.2.1 Kollektiv kompetens.....	16
3.2.2 Att rekrytera en företagskultur .....	16
3.2.3 Den traditionella urvalsmodellen.....	17
3.2.4 Matchningsmodellen.....	17
3.2.5 Att gå från Good till Great .....	18
3.2.6 Hur mycket får rekryteringsprocessen kosta? .....	19
3.3 Vad kostar en felrekrytering? .....	20
3.4 Kompetens, vad är det? .....	21

3.5 "Quitter" och utdragna processer? .....	22
3.6 Lindelöws optimala rekryteringsprocess .....	22
3.6.1 Förberedelse .....	23
3.6.2 Sökprocess .....	23
3.6.3 Introduktion .....	29
4 Intervjuer .....	29
4.1 Rekryterare .....	29
4.1.1 Rekryterare SCA .....	29
4.1.2 Rekryterare Volvo Group .....	32
4.2 Ekonomer .....	36
4.2.1 Ekonom SCA .....	36
4.1.2 Ekonom Volvo Group .....	38
4.3 Ingenjörer .....	39
4.3.1 Ingenjör SCA .....	39
4.3.2 Ingenjör Volvo Group .....	41
4.4 Trainee-tjänster .....	42
4.4.1 Trainee-Ekonom Volvo Group .....	42
4.4.2 Trainee-Ingenjör Volvo Group .....	44
5 Vi analyserar .....	45
5.1 Val av rekryteringsstrategi .....	46
5.2 Vad tittar företagen på vid rekrytering? .....	47
5.2.1 Hur gör de det första urvalet? .....	47
5.2.2 Betyg och utbildning .....	48
5.2.3 Andra meriter .....	50
5.2.4 Personlighet och mjuka egenskaper .....	50
5.3 Viktiga faser i processen .....	52
5.3.1 Intervjuers betydelse .....	52
5.3.2 Tester .....	53
5.3.3 Referenstagning .....	54
5.4 En rekryterares makt .....	55
5.4.1 Magkänsla .....	56
5.5 Uppföljning .....	56
6 Vi diskuterar .....	57

6.1 Social kompetens är idag ett krav .....	57
6.2 Litar inte företagen på utbildningssystemet vi har i Sverige? .....	58
6.3 Hur mycket kan man lita på en persons bedömning och magkänsla? .....	59
6.4 Hur mycket är en rekrytering värd? .....	61
6.5 Hur stor är testens betydelse? .....	61
6.6 Det är alltså ingen skillnad.....	62
7 Referenslista .....	63
7.1 Tryckta källor .....	63
7.2 Elektroniska källor .....	64
8 Bilagor.....	66
8.1 Intervjuguide för rekryterare .....	66
8.2 Intervjuguide för anställda.....	67
8.3 Intervjuguide för trainee-anställda .....	68

# 1 Introduktion

## 1.1 Därför rekrytering

Idén om att människorna är den viktigaste resursen hos företag är något som bara blir mer och mer aktuell. I dagens samhälle är företagen pressade, konkurrensen stenhård och människorna i organisationen kan vara avgörande för ett företags överlevnad. Lindelöw (2003) skriver att människan inte bara är den bästa resursen utan också den enda och att människorna är själva grunden i ett företags verksamhet. Med detta som bakgrund blir rekryteringsprocessen enormt viktig för att värva den bästa av resurser. Ahnrborg (1997) skriver att en stor förändring skett i vad företagen värderar högst vid rekryteringar idag. Egenskaper som punktlighet, noggrannhet och disciplin har hamnat i skymundan för att istället lämna större utrymme för kreativitet, samarbetsförmåga, självständighet och social förmåga tillsammans med personens tidigare arbetslivserfarenheter. Att rekrytera ny personal är en stor investering och en oerhört kostsam process för företagen. *“Fel person på fel plats. I Sverige kostar felrekryteringar våra företag och organisationer varje år drygt 13 miljarder kronor vilket motsvarar 0,6% av vårt BNP. 7% av chefernas tid går idag åt till att leda inkompetenta medarbetare”* (Edenhall 2004). Betydelsen av en lyckad rekryteringsprocess är alltså viktig ur flera synvinklar.

Från gamla studenter och företagsrepresentanter får vi ofta höra att ekonomers betyg inte spelar någon roll utan att allt hänger på intervjun, att passa in som person, kunna hantera olika personligheter, vara samarbetsvillig och flexibel, och att det där med praktisk yrkeskompetens ändå utvecklas internt hos företagen. Vi har också fått uppfattningen att det här skiljer sig gentemot vad en ingenjör bör ha för kompetenser för att få en anställning. En ingenjör däremot ska vara kompetent, ha med sig all kunskap från utbildningen och förväntas klara sig mer på egen hand med mindre upplärning inom företagen. Ingenjörernas mjuka egenskaper och sociala kompetens är däremot inte lika viktig. Det är lätt att köpa snacket i korridoren rakt av men är detta verkligen sanningen? Eller är det en myt? Eller kanske en blandning?

Då ingen av oss har sökt ett jobb baserad på vår utbildning ännu, har vi ingen egen erfarenhet som vi kan ställa det här emot, men vi tycker det är väldigt spännande. Vi har inte stött på någon undersökning av detta slag hittills under våra studier och rekrytering är ett område vi gärna hade sett mer av under våra tre år på handels. Som studenter är jobbsökandet vår verklighet inom en snar framtid och en minst sagt väsentlig del av arbetslivet och en grund och språngbräda ut till en framgångsrik karriär. Vi tycker därför att det här är en intressant

utgångspunkt för vår uppsats. Vi vill göra en studie för att undersöka vilka likheter och skillnader som finns i en rekryteringsprocess när en ekonom jämfört med en ingenjör anställs. Kommer våra fördomar visa sig vara sanna?

För att få svar på våra frågor har vi valt att vända oss till två företag i vår närhet, Volvo Group och SCA för att få inblick i både företagens och den sökandes perspektiv under rekryteringsprocessen. Dessa båda företag är stora och har en tydlig och utarbetad rekryteringsprocess där personalomsättningen är stor. Vi är också intresserade av att jämföra hur företagens tillvägagångssätt överensstämmer med litteraturens syn på hur en korrekt rekryteringsprocess ska gå till och se om det finns eventuella skillnader i rekryteringsprocessen mellan företagen, yrkesgrupperna och vilka attribut företagen värdesätter. Det finns tidigare studier inom rekrytering som belyser olika aspekter på området men vi har inte funnit någon som gjort just denna jämförelse och kunnat besvara våra frågor.

Vi är väl medvetna om att samtliga anställda vi intervjuat har varit de som fått jobben och att deras syn och inställning till rekryteringsprocessen med största sannolikhet hade varit annorlunda om någon annan fått jobbet. Samtidigt är vi också medvetna om studiens begränsningar och snäva omfång och kommer därför inte dra några generella slutsatser, men förhoppningsvis kommer resultatet bidra till en klarhet i hur en rekryteringsprocess kan gå till idag och hur olika egenskaper och kompetenser värderas.

## **1.2 Syfte**

Syftet med denna studie är att finna likheter eller skillnader i rekryteringsprocessen av ekonomer respektive ingenjörer, samt att identifiera de faktorer som är viktiga för att få en anställning. Vi vill studera om det finns meriter och kompetenser som är viktigare än andra. Hur klarar man en första gallring och hur viktiga är exempelvis betyg och utbildning för företagen? Syftet är också att öka vår förståelse kring hur företagen ser på olika kompetenser hos den sökande individen och om rekryteringsprocessen ser olika ut för respektive yrke.

## **1.3 Frågeställning**

Vilka skillnader och likheter finns det vid rekryteringen av ekonomer jämfört med ingenjörer?  
Vilka kompetenser och meriter värderas vid respektive rekrytering?

## **1.4 Avgränsning**

I denna studie har vi vänt oss till stora globala företag och vi fokuserar på extern rekrytering.

## 2 Hur vi har gått tillväga

### 2.1 Vetenskapligt synsätt

#### 2.1.1 Kvalitativ forskning

Vi har använt oss av Bryman och Bells bok *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2013) och huvudsakligen kapitel 16 och 18 med fokus på kvalitativa intervjuer och forskning, som inspiration och vägledning för att utforma studien på bästa sätt. Bryman och Bell (2013) beskriver många av de mest essentiella skillnaderna mellan kvalitativa och kvantitativa forskningsmetoder, varav det är några som har haft betydelse för vårt val av en kvalitativ metod. I en kvantitativ rapport är det vanligt att den insamlade datan sker via en enkät och bygger på siffror och statistik från en stor urvalsgrupp.

Vi valde istället att samla in data genom åtta intervjuer. Våra frågor vid intervjuerna var inte särskilt styrda utan det viktiga utbytet låg i att respondenterna fick tala fritt och forma relevanta svar efter sina egna tolkningar av frågorna, vilket inte en enkät erbjuder utrymme för. Vid en intervju har man möjlighet att ställa följdfrågor för att komma ännu djupare in på intressanta faktorer i anställningsförfarandet. Detta stärker vårt val av en semistrukturerad intervjuform, vilket också bygger på en kvalitativ metod då Bryman och Bell (2013) ställer strukturerad mot ostrukturerad forskning som en ytterligare skillnad. Enligt dem är det klokt att använda sig av ostrukturerad forskning så som semistrukturerade intervjuer när det finns ett tydligt fokus för intervjun och vissa frågor som forskarna vill få besvarade. Semistrukturerade intervjuer innebär som tidigare nämnts att det finns viss flexibilitet i intervjun vilket skapar en frihet för spontana frågor och möjlighet för respondenten att tänka fritt och lämna uttömmande svar.

En kvantitativ metod hade säkert kunnat fungera, eftersom vår studie är av jämförande karaktär och enkäter är då ett smidigt sätt att jämföra data. Men risken med enkäter är att svarsfrekvensen blir låg och att det går åt mycket tid till att skicka ut påminnelser för att få in svaren. Vi var också tveksamma inför att en kvantitativ metod med enkäter inte skulle ge oss tillräckligt med information eller att respondenterna inte skulle lägga ner så mycket tid och seriositet. Dessutom kan man komma på nya frågor som man borde ha ställt i enkäten då man läser svaren och då är det redan för sent. Vi upplever att informationen man erhåller från en intervju kontra en enkät är mer levande och innehållsrik. Risken vid enkäter är att svaren blir korta och precisa, den exakta frågan besvaras och inget mer. Detta är dock också enkäters



stora fördel, men i den här studien kändes det inte rätt och vi anser att risken skulle bli för stor att missa intressant information som i slutändan ger oss en bättre helhetsbild och ett mer utvecklat resonemang. Därför passar kvalitativ metod bra för att uppnå vår studies syfte och frågeställningar. (Bryman och Bell 2013)

### **2.1.2 Hermeneutik**

Hermeneutiken är vetenskapen om tolkning och förståelsen av insamlad data såsom en text eller ett tal. Hon menar vidare att den lämnar utrymme för subjektiva tolkningar och är passande vid till exempel en intervju (Dalen, 2015). Motsatsen till hermeneutiken är positivismen (Bryman och Bell 2011, Hartman, 2004, Dalen 2015) och den benämns ofta som den naturvetenskapliga versionen vid tolkning och förståelse av datamaterial, observationer och experiment.

En intervju, vilket senare kommer att diskuteras i Alvessons (2003) artikel, präglas av subjektiva tolkningar, en social kontext och interaktion mellan olika individer där en strävan efter ett enda rätt svar inte är syftet eller önskvärt. Vi hade för avsikt att genomföra och analysera intervjuerna för att få en större förståelse kring rekryteringsprocesser och tror inte att det är möjligt att ha som mål att söka efter en enda absolut sanning. Därför har vi valt att finna stöd i den hermeneutiska tolkningen och inte i den positivistiska.

## **2.2 Att använda intervjuer**

### **2.2.1 Att utforma en intervjuguide**

En intervjuguide är precis som det låter en guide för hur intervjun ska gå till (Bryman och Bell, 2013). Som tidigare nämnts valde vi en semistrukturerad intervjuform och då gäller det att ställa öppna frågor som leder till att respondenterna kan tolka frågorna fritt utan att känna sig inträngda i ett hörn. För att få ett bra flyt och sammanhang i en semistrukturerad intervju är det bra att ha ordningen på dessa ämnen bestämda sen innan. Det är dock viktigt att se till att svaren är relevanta för att besvara rapportens valda syfte och frågeställning och därför kan det vara bra att ha med några mer specifika frågor. Det viktigaste att tänka på är att undvika ledande frågor och frågor som genererar korta ja eller nej svar (Bryman och Bell, 2013) (Dalen, 2015). Trost (2010) beskriver också vikten av att intervjuguiden inte är för precis och man ska inte heller vara rädd för tomrum. Allt behöver inte vara planerat sedan innan. Med det här i åtanke gjorde vi intervjuguiden anpassade efter vem som skulle intervjuas och vad som var det viktigaste vid varje tillfälle, de finns bifogade som bilaga.

Vi ämnade att hålla så många intervjuer som möjligt "face to face" då vi ser en styrka i att kunna utbyta ögonkontakt och även studera respondentens kroppsspråk och på så vis till exempel enklare uppfatta skämt eller om personen lägger till vissa rörelser. Tyvärr hade inte alla våra respondenter möjlighet att träffas för en intervju. Då fick vi istället använda oss av vårt andrahandsval och intervjua dem över telefon. En av respondenterna önskade att svara på frågorna över mail vilket vi fick acceptera. Vid mail tappar man röstläge och möjligheten till följdfrågor, detta är då mer att likna vid en enkät och en kvantitativ metod. Det blev inga resonemang kring frågorna, utan aningen kortare och mer precisa svar än de vi fick över telefon.

### 2.2.2 Att genomföra en intervju

För att bättre förstå oss på en genomarbetad och framgångsrik intervjuprocess tog vi hjälp av ett antal källor. Dessa hjälpte oss både vid utförandet av våra intervjuer men också vid analyserandet av det centrala i vår uppsats, rekryteringsprocesser, som i många fall innehåller och bygger mycket på intervjuer.

Dalen (2015) anser att de inledande frågorna vid en intervju bör vara av arten att respondenten ska känna sig bekväm och må bra. Det kan vara klokt att låta dem prata om sig själva eller ett område som de känner sig trygga och familjära med. Efter hand ju längre intervjun fortlöper och respondenten blivit "varm i kläderna" kan man fokusera frågorna mer mot de mest centrala ämnena för intervjun. Mot slutet kan sen frågorna öppnas upp igen och bli bredare för att båda parter förhoppningsvis ska lämna intervjun i nöjda (Dalen 2015). Detta försökte vi tänka på när vi utformade vår intervjuguide. Vid intervjuns start fick respondenten berätta om sitt yrke och sina egna arbetsuppgifter för att hen skulle känna sig bekväm. Senare ställde vi frågor av mer analyserande karaktär.

Både Alvesson (2003) och Dalen (2015) förespråkar att man spelar in intervjuerna. Det är bra av flera anledningar, bland annat så underlättar det efterarbetet och minskar risken för missförstånd och felcitering. Båda poängterar dock vikten av att informera respondenten om att det enbart är intervjuaren som kommer att ha tillgång till inspelningen. I annat fall kan det leda till att respondenten utelämnar viktig information av rädsla för spridning (Dalen 2015 och Alvesson 2003). Vi följde deras råd och valde att spela in intervjuerna i den mån vi kunde. En fördel med att spela in intervjuerna var också att vi inte behövde anteckna så mycket under själva intervjun utan kunde lägga allt fokus på respondenten och hens agerande.

### 2.2.3 Att analysera en intervju

För att bättre förstå möjligheterna och problemen som existerar med intervjuer som metod tog vi hjälp av Alvesson (2003). Han betonar vikten av att vara kritisk och analyserande och att aldrig utgå från att intervjuaren är helt objektiv. Som intervjuare har man en stor del i hur respondenten agerar och därmed vilken data man får fram.

Alvesson (2003) lyfter fram åtta metaforer som ger kritik mot dagens ”vanliga” sätt att utöva och analysera intervjuer. De åtta metaforerna betonar möjligheter och problem med en intervju och vi har valt ut de som vi anser är mest relevanta och intressanta för vår studie.

#### 1. Intervjuns kontext (The Interview in Its Context: Accounts as Local accomplishment )-

Intervjun är en onormal situation och ett socialt arrangerat möte mellan personerna där intervjuaren bygger upp en social kontext. Genom ålder, personlighet, gester och ordval kan intervjuaren påverka respondenten och dennes svar.

#### 3. Benämnd identitet (Tuning in the Subject: The Interview as Identity Work) -

Beroende på hur intervjuaren väljer att benämna respondenten under intervjun, exempelvis chef, medarbetare, projektledare etc så kan det påverka vilka svar respondenten ger. Samma person kan ha flera olika roller, men beroende på vilken roll hen benämns ha i intervjun blir svaren olika.

#### 5. Moralisk storytelling (Moral Storytelling and Promotional Activity: The Interview As Impression Management)

Som representant för sitt företag finns alltid en risk att respondentens lojalitet mot sitt företag påverkar dennes svar och att personen förskönar verkligheten för att få sitt företag att framstå i en bättre dager.

#### 7. Medvetet språkbruk (Using Language for Crafting Accounts: The Interview as an Arena for Construction Work)

Alla är vi olika, det som kommer ut från en mun kan uppfattas på många olika sätt beroende på person och dennes identitet. Ordval och parternas olika uppfattningar för ordens betydelse gör att missförstånd kan uppstå.

Dessa punkter hade vi i åtanke när vi tolkade intervjuerna men även vid analysen av intervjuerna som del av rekryteringsprocesserna. Vi är medvetna om att respondenterna påverkas av många faktorer och att svaren skulle kunna komma att bli vinklade från olika håll. Det är svårt att ge en helt objektiv sanning, för en sådan finns sällan. Med hjälp av de här punkterna kunde vi ha ett annat förhållningssätt till resultatet och även sedan i vår analys. Det

krävs erfarenhet och utbildning för att bli en bra intervjuare. Vi gjorde det efter bästa förmåga och Alvesson (2003) var till god hjälp, men vi är samtidigt medvetna om våra begränsningar.

## **2.3 Val av studieobjekt**

För att kunna genomföra vår studie på bästa sätt var det viktigt att få kontakt med företag som hade en väl utformad rekryteringsprocess och stor rutin av rekrytering. Vår tanke var då att vända oss till stora företag, företag som troligtvis har hög omsättning på personal och rekryterar många personer varje år. Alltså företag som har en stor budget avsatt för rekryteringen och som lagt ner tid på att utarbeta en process för hur det ska gå till. Då vår frågeställning och syfte jämför rekryteringsprocessen för både ekonomer och för ingenjörer var det viktigt att vända sig till företag som rekryterar båda grupperna. Efter noga övervägande blev våra kontaktföretag SCA samt Volvo Group, båda med kontor i Göteborg. Båda har rutiner och utarbetade rekryteringsprocesser och lägger ner mycket pengar och tid på att hitta rätt person till rätt tjänst.

### **2.3.1 Allmänt om verksamheterna**

#### **2.3.1.1 SCA**

SCA är ett välkänt svenskt företag som varit verksamma i snart 90 år. Resan fram till dagens SCA har varit lång och de har successivt expanderat till att bli ett världsomfattande företag. SCA grundades år 1929 som ett rent skogsbolag med fokus på pappersmassa. På 60-talet expanderade företaget och viss verksamhet förflyttades utomlands. 1975 blev året då grunden till hygienverksamheten lades, då de köpte upp det svenska företaget Mölnlycke. Efter det och fram till idag har SCA haft verksamhet och samarbeten världen över och är nu ledande inom hygien- och skogsindustrin. Totalt har SCA cirka 44 000 medarbetare. Kontoret i Göteborg ligger i Mölndal och är centrum för en stor del av den globala hygienindustrin. De har bland annat en stor enhet som jobbar med marknadsföring, varumärken och innovation inom det området. Där finns även sälj- och marknadsorganisationer för alla produktgrupper i Norden och Baltikum. På detta inflytelserika kontor arbetar omkring 900. Det finns en bred blandning av tjänster här och vanliga utbildningar bland de anställda är bland annat ekonomer och ingenjörer. (www.sca.com 2016)

#### **2.3.1.2 Volvo Group**

Volvokoncernen är en enormt stor koncern som består 10 olika affärsområden och industrier, tillsammans kallade för Volvo Group. Inom Volvo Group finns bland annat Volvo Trucks och Buses, Volvo Penta och Renault Trucks. Volvo Cars såldes 1999 av Volvo Group och de har idag inget med varandra att göra, de delar endast namn och är idag två separerade

bolag. Volvo Group som fokuserar sin produktion på lastbilar och bussar är idag en gigantisk koncern och deras marknad är global, men deras huvudkontor finns fortfarande kvar i Göteborg där AB Volvo grundades år 1927. Idag innehar Volvo Group omkring 100 000 medarbetare varav omkring 22 000 är inom Sverige och de har produktionsindustrier i 18 länder som levererar ut produkter till 190 av världens länder. Förra året omsatte Volvo Group hela 313 miljarder kronor. (www.volvogroup.com 2016)

### 2.3.2 Allmänt om respondenterna

För att kunna genomföra den här studien kontaktade vi flera aktuella företag, för att se över möjligheterna att få kontakt med de personer inom företaget som vi ansåg oss vilja träffa. För att grundligt undersöka hur rekryteringsprocessen går till ville vi träffa personer som var väl involverade i rekryteringen. Vi blev därför glada när vi fick kontakt med de ansvariga på området både på SCA och Volvo Group. Gällande övriga respondenter hade vi i ett tidigt skede klart att vi ville träffa två anställda på varje arbetsplats, en ekonom och en ingenjör, med krav att de var relativt nyanställda och därför hade gått igenom samma rekryteringsprocess som den rekryterare vi träffade beskrev.

Under de inledande intervjuerna på SCA visade det sig att de anställda hade varit på andra arbetsplatser innan denna och gått igenom ett antal rekryteringsprocesser sedan de tagit sin examen. Det visade sig att varken Volvo eller SCA anställer nyutexaminerade i någon större utsträckning. De nyutexaminerade är istället en del av deras trainee-program vartefter vi tog beslutet att vända oss mot både anställda och trainee-anställda för att få ett bredare perspektiv. Båda företagen har attraktiva trainee-program med många sökande till få platser och därmed en väl utformad rekryteringsprocess även för de tjänsterna också. Från SCAs sida var det tyvärr inte möjligt att få träffa några från trainee-programmet men på Volvo Group fick vi möjlighet till två intervjuer.

Respondenterna har valts att göra anonyma och deras namn är således ej deras riktiga. Det var inget krav från våra respondenter utan ett beslut som vi tog då vi inte anser att deras identitet är relevant.

Totalt har vi därmed genomfört åtta intervjuer:

Rekryterar-Vera = Rekryterare Volvo

Rekryterar-Stina = Rekryterare SCA

Ekonom-Sofie = Ekonom SCA

Ingenjör-Sara = Ingenjör SCA

Ekonom-Veronica = Ekonom Volvo

Ingenjör-Vilgot = Ingenjör Volvo

Trainee-Ekonom-Vivi = Trainee-ekonom Volvo

Trainee-Ingenjör-Viktoria = Trainee-ingenjör Volvo

## 2.4 Intervjuförfarandet

De första intervjuerna som blev klara var de på SCA. Vi fick snabbt tag i en bra kontakt som ville ställa upp och kunde ge oss två medarbetare att intervjua. Vi lät respondenterna bestämma när och var de ville träffas, för att de skulle känna sig bekväma och förberedda. Vår önskan var att kunna göra alla intervjuer på SCA på plats vilket lyckades och vi fick därmed de personliga möten vi hoppades på. Vi hade förberett vår intervjuguide med frågor och förberett respondenterna på vilken typ av frågor och ämnen intervjuerna skulle handla om.

Vi fick tillåtelse att spela in alla intervjuerna, vilket vi tyckte var en stor fördel då vi kunde vara närvarande och uppmärksamma under intervjuerna och slippa lägga fokus på att anteckna allt som säs. Vi tyckte det var viktigt att så snart som möjligt efter intervjuerna lyssna igenom materialet och skriva ner det som sagts. Återigen tyckte vi det var praktiskt att vi hade allting inspelat, då vi lätt kunde gå tillbaka senare i arbetet och lyssna och addera citat och information till det skrivna resultatet.

På Volvo Group var det svårare att få tag i en första kontakt och tiden gick innan vi fick en tid för vår första intervju. Vi fick en intervju med en rekryteringsansvarig i Volvo Groups lokaler på Hisingen. Vår kontakt hade svårt att få tag i kandidater och därför blev processen att få till alla övriga intervjuer på Volvo Group ganska utdragen och tidspressen gjorde att vi blev tvungna att sänka våra krav på att genomföra alla intervjuer genom personliga möten. Givetvis hade vi föredragit att ha samma förutsättningar för alla intervjuer, men tidsaspekten gjorde det inte möjligt. Om vi behållit vårt krav att genomföra alla intervjuer face-to-face hade kanske inte alla intervjuer hunnit genomföras och det hade vi sett som en större svaghet. Att vi inte fick chans att träffa trainee-anställda hos SCA på grund av tidsbrist från deras sida är tråkigt men inte något vi kunde påverka.

## 2.5 Validitet och Reliabilitet

Vi utgick från Kvale och Brinkmans bok *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2014) vid tolkning av begreppen validitet och reliabilitet. Reliabilitet handlar om resultatens tillförlitlighet medan validitet handlar om giltighet. När det kommer till att göra en reliabel sammanställning av intervjuer kan ett sätt att få dem så sanningsenliga som möjligt att vara fler än en person vid bearbetningen och sedan fastställa en gemensam version. Det är något vi använt oss av i de fall vi hade intervjuerna inspelade. Vi delade upp det så att en av oss skrev ner intervjun och sedan fick den andra lyssna, läsa och korrigera det som behövde ändras enligt hens uppfattning. Detta för att inkludera våra gemensamma tolkningar i resultatet. I de fall vi gjorde telefonintervjuer hade vi inte den möjligheten utan fick på egen hand göra vårt bästa för att få resultatet att vara så likt som möjligt det respondenten försökt att förmedla.

Validiteten är lite mer komplicerad att mäta. Det är omöjligt att göra en helt objektiv tolkning från tal till skrift. Hur man än bär sig åt så påverkas resultatet av den som skriver det. Samma intervju skulle således troligen se olika ut beroende på vem som skrivit ner den till text. Vi ville göra en så objektiv tolkning som möjligt och försökte stänga av våra egna värderingar och försökte heller inte anpassa resultatet efter vårt syfte eller frågeställning. Applicerat på vår studie så gjorde vi exempelvis inte någon ordagrann transkribering. Vi såg ingen anledning till att tolka in pauser, skratt eller suckar som hördes under intervjun. Vi ansåg oss inte ställa några känsliga frågor eller frågor där det fanns anledning för respondenterna att ljuga. Därför lade vi ingen större vikt vid att tolka just tveksamheter eller stakningar i svaren för att analysera huruvida respondenten ljög eller försökte komma på andra svar i stunden.

## 3 Tidigare studier

### 3.1 Människors betydelse

Idén om att människorna är den viktigaste resursen hos företag är inget nytt, och deras rekryteringsprocesser blir således enormt viktiga för att värva den bästa av resurser. *"där är ju människorna inte bara den bästa resursen, det är den enda resursen. De inte bara bidrar till verksamheten, de är verksamheten. Utan deras närvaro, entusiasm, och arbetsinsats finns där inte någonting annat än ett dött kontorslandskap med avstängda dataterminaler och kallt kaffe. Ingen aktivitet och inget att bygga på, ingen verksamhet och inget värde."* (Lindelöw 2003). En stor omvandling har skett när det kommer till vilka egenskaper som är de mest eftertraktade vid nyanställningar. Tidigare sågs egenskaper såsom punktlighet, noggrannhet

och ordentlighet vara mest essentiella men en förändring har skett mot en värld där de mest attraktiva egenskaperna är kreativitet, social förmåga, att kunna arbeta både självständigt och i grupp, och personers tidigare arbetslivserfarenhet också är av stor betydelse. (Ahrnborg 1997)

Hagafors (1990) skriver att det är viktigt att inte stirra sig blind på meriterna, det är inte ett CV, ett personligt brev eller en utbildning ett företag anställer, det är en människa. Dennes kunskaper, erfarenheter och värderingar ska passa in i omgivningen och överensstämja med företagets värderingar och ideologi. Man ska inte heller glömma att förhållandet också måste ses från individens perspektiv. Det är minst lika viktigt att den sökande rannsakar sig själv och känner att den inte stämmer med företagets värderingar och ideologi. Det blir sällan en lyckad kombination om dessa krav inte uppfylls.

## **3.2 Olika perspektiv på rekrytering**

### **3.2.1 Kollektiv kompetens**

I Sandberg och Targamas bok *Ur båda synvinklarna* (1998) skrivs om vikten att anställa rätt person då de anställda i ett företag tillsammans stärker och höjer varandras kompetenser. Många arbeten kräver hög individuell kompetens. Det är få jobb där en ensam person utför hela arbetet, allt som oftast är det ett samarbete mellan flera människor för att kunna leverera en fullständig produkt. Det är just detta som är kollektiv kompetens, när flera personer kollektivt genomför ett arbete med sin gemensamma kompetens. För att detta ska fungera effektivt så krävs det att kollektivet har en gemensam förståelse för arbetets uppgifter och förstår varför de genomför det med det valda tillvägagångssättet. Många företag arbetar efter en egen känsla eller stil, en så kallad företagskultur eller företagspraxis. Det bidrar till att det många gånger kan vara svårt för en anställd att byta företag även om arbetsuppgifterna företagen emellan är identiska. Det har bildats en anda, en ytterligare kompetens som den nya personen måste lära sig för att bemästra sina sysslor fullt ut. De här gemensamma kompetenserna blir synliga först när personerna kommunicerar med varandra. Det kan därför antas vara väldigt viktigt att nyanställda snabbt får ta del av företagskulturen så att den direkt får en chans att bli en del av den och bidra till den kollektiva kompetensen. (Sandberg och Targama 1998)

### **3.2.2 Att rekrytera en företagskultur**

Vi använde oss av Bergströms avhandling *Att Passa In, rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag* (1998) för att ta del av fler synsätt på hur man kan se på rekrytering.



Han beskriver en idé som går ut på att företagen genom rekrytering kan styra företagets kultur, vilket har likheter med det Sandberg och Targama (1998) beskriver. Företagets ledning kan med rekryteringen som hjälp bestämma vilka persontyper och vilka egenskaper som ska in i företaget. Då kan de automatiskt påverka hur företagskulturen ska vara eller i vilken riktning den ska styras. Det gäller att vara medveten redan vid urvalet vad det är man letar efter. I andra fall kan man se företagskulturen som ett lockbete, något attraktivt att framhäva när företaget söker ny personal. Men det är alltså också vanligt att det fungerar i bakvänd ordning, där personerna som söks ska ha vissa personlighetsdrag och värderingar för att tillsammans med övriga anställda skapa den av företaget önskade företagskulturen. I detta synsättet så kan företagen anses rekrytera personer som passar in i företagskulturen snarare än att se på kompetenser.

### **3.2.3 Den traditionella urvalsmodellen**

Att rekrytera efter företagskultur kan tänkas ha sin grund i "Den traditionella urvalsmodellen" som slog till på 80-talet då det utvecklades en mängd olika tester och urvalsmetoder. Många av testerna sa sig kunna mäta mängder av olika egenskaper och drivkrafter hos sökande. Företagen skulle ha möjlighet att på ett sofistikerat och systematiskt sätt kunna mäta människors begåvning, intelligens, personlighet, färdighet samtidigt som de också klarade av att bedöma deras sociala kompetens, samarbetsförmåga, attityder och ambitioner. (Bergström 1998)

Efter testernas uppkomst så blev det en allt större vikt vid beteenden, motivation och attityder vilket ledde till en annan framtoning även vid anställningsintervjuerna. Det blev viktigare med personkemi, social kompetens och psykologisk kontakt, något som inte hade haft lika betydande roll tidigare. Det blev nu en mer subjektiv syn vid urvalen och rekryterarna lade en större vikt vid att hitta någon som passade in i den sociala gemenskapen och i företagskulturen. Det blev mer accepterat att rekryteraren fokuserade på just personkemi och att hen hade lättare för att rekrytera någon som var lik sig själv ansågs inte som så konstigt. Denna metod ställde i sin tur högre krav på rekryterarna som då också måste ha "rätt" personlighet och förstå sig på företagets företagskultur. (Bergström 1998)

### **3.2.4 Matchningsmodellen**

Den traditionella urvalsmetoden har stött på viss kritik genom åren och det har uppkommit andra metoder. Med ett gemensamt namn kan man kalla dem för matchningsmodeller då de

handlar om en ömsesidig matchningsprocess, den sökande har valt företaget och företaget har valt den sökande. De här metoderna använder sig också mycket av tester men med ett större fokus på de kompetensbaserade testerna än på personlighetstesterna. Matchningsmodellen framhäver provanställningar och simuleringar som andra sätt att se om personen är kompetent nog för tjänsten. Poängen med detta är att ge den sökande en så realistisk bild som möjligt av hur arbetet kommer att se ut. Det kan också innefatta rundvandringar på arbetsplatsen eller att få träffa potentiella kollegor. På det här viset ska det bli lättare för den sökande att ta ställning till om hen vill arbeta på den arbetsplatsen eller inte. Matchningsmodellen har en annan syn på hur arbetsintervjun bör gå till. Den ska mer vara som ett jämbördigt samtal där man inte riktigt ska kunna urskilja vem som intervjuar vem och det ska inte heller finnas någon tydlig ledare som driver samtalet framåt mot dess mål. De anser att intervjun då tar mer hänsyn till den sökandes intressen och behov. Det här är också en bättre metod för att minska personalomsättningen då de anställda vet vad som väntar dem redan från dag ett i företaget. Att ha en sådan här ömsesidig matchning fungerar bara om båda parter har möjlighet att tillgodose varandras behov. (Bergström 1998)

### 3.2.5 Att gå från Good till Great

En annan författare vi tagit del av och som betonar betydelsen av rekrytering är Collins och hans bok *Good To Great* (2001). Hans metafor the "bus-concept" är användbar för att förstå innebörden av att ha rätt människor i sin organisation. The "bus-concept" bygger på att man ser företaget som en buss och de anställda som passagerarna. Han har studerat företag som på senare tid har gått från "good" till "great" och hur deras framgång har varit och faktorer till denna. Han identifierade att många av företagen istället för att bestämma resmålet och sen rekrytera besättningen först valde att fylla bussen, dvs hitta rätt personer men samtidigt också kasta ut personer som inte passar in. Om företaget lyckas med det kommer sedan passagerarna att styra bussen åt rätt håll och tillsammans staka ut resmålet.

*"Everybody can learn how to play the piano, even the guy without hands"* (Collins 2001 sid 54). Överförbart på vårt arbete innebär det att personen och dennes attityd och värderingar är viktigare än all kompetens i världen. Det är bättre att anställa en person med rätt värderingar och inställning för att sen utveckla kompetensen. Andra vägen runt är enligt Collins inte möjligt och den personen kommer förr eller senare behöva stiga av bussen. Färdigheter kan alltid läras men det är mycket mer svårare att ändra attityden hos en person.

*“Appointed by skill but fired by the attitude”* (Collins 2001 sid 87). Detta är ett vanligt förekommande fenomen när företagen stirrar sig blinda på kompetenser och inte fokuserar på värderingar och attityd. Attityden är viktigare än erfarenhet, pengar, omständigheter och betyg. När bussen är full med rätt personer kan riktning och resmål bestämmas, men det gäller att vara noga, rätt personer är inte rätt personer på alla platser i bussen, vissa kanske bara passar på en och det är upp till företaget att hitta den platsen. En pianist kommer inte att kunna spela om du ger honom en gitarr. Det är samma för människor och företag. Företaget måste ge personen rätt verktyg för att göra ett bra jobb. Collins citerar en chef: *“The fact is that I do not know where to go, but I know one thing. If we can get the right people on the trip, and if we can put the right people in the right place and if the wrong people get off, we can figure out how we make it to a destination out of the ordinary”* (Collins 2001 sid 68) Så hur kan du som sökande vara säker på att företaget märker dina värderingar, färdigheter och din attityd? Svaret är den första kontakten, med andra ord din ansökan och intervju. Chefen eller rekryteraren är busschauffören och din ansökan är din biljett. Du måste förbereda dig själv och vara stolt över vem du är och visa dem ditt bästa du, annars kommer din biljett inte att fungera.

### **3.2.6 Hur mycket får rekryteringsprocessen kosta?**

Russo (1995) har i sin artikel ett synsätt om att alla företag som står inför en rekrytering brottas med samma dilemma: “Hur finner jag den rätta kandidaten med de rätta egenskaperna och kompetenserna till lägsta möjliga kostnad?”. Det finns alltid en större målgrupp att finna och en mer genomförlig analys att göra, men det finns inte alltid mer pengar att ta av. Det är ett ständigt övervägande och beslutande över hur detaljerad och kostsam process man vill driva igång. Han ställer sig frågande om en omfattande och kostsam rekryteringsprocess är rätt väg att gå. Kanske är det bättre att ha en mindre rekryteringsprocess och sen istället lägga pengar på att lära upp och utbilda den nye anställda. Trots noggranna rekryteringsprocesser ser han ändå ett utbrett felrekryterande där upplärning och utbildning blir följden. (Russo 1995)

När en anställd försvinner och behovet att fylla platsen är identifierat beskriver Russo (1995) att det finns fyra olika sätt att fylla platsen på:

- Att externt rekrytera någon som besitter lika höga eller högre kompetenser.
- Att externt rekrytera en mindre produktiv person för en mindre summa pengar för att sedan träna upp denna person att bli mer produktiv.
- Att rekrytera interna kandidater, ofta från lägre enheter eller positioner.
- Att inte tillsätta den lediga tjänsten utan istället omfördela relaterade uppgifter inom personalen.

### 3.3 Vad kostar en felrekrytering?

En rekryteringsprocess kostar mycket tid och pengar. Vägen till den perfekta rekryteringen kan i många fall vara lång och snårig. Lindelöw (2003) uppskattar att en felrekrytering i runda slängar kostar mellan en kvarts och en miljon kronor, men att den i vissa fall kan kosta företaget ännu mer. Storleken på kostnaden påverkas av många olika faktorer. Dels kan det vara utebliven produktivitet och inkomst i form av en underpresterande anställd. Detta kan bero på utebliven kunskap och att personen rent kompetensmässigt inte klarar av arbetet. Men det kan också bero på missnöje, vantrivsel och utanförskap vilket leder till dålig produktivitet och som i många fall dessutom resulterar i en sjukskrivning. Kostnader kan också uppkomma genom att företaget inser att de överskattat personens förmåga att lära sig nya uppgifter och att hen behöver mer utbildning och understöd för att klara av arbetet. Är läget så akut att företaget föredrar att göra sig av med medarbetaren tillkommer avskedningskostnader samt kostnaderna för att starta en ny rekryteringsprocess.

Efter en undersökning gjord av Poolia publicerad på CFOworld som visar att procenten nyanställda som är missnöjda med sin anställning ökat från 10 till 15% mellan år 2007 och 2011 skriver Lagerman (2011): *"Att matcha rätt person med rätt arbetsuppgifter är definitivt en framgångsfaktor. Lita inte på din magkänsla när du anställer utan använd de verktyg som finns för att säkerställa att kompetens, drivkrafter och erfarenhet är rätt"* (Lagerman via Fredrika Schartau, rekryteringschef på Poolia). Lindelöw är inne på samma spår, *"Som rekryterare räcker det inte med en magkänsla utan man måste veta vad det är hos en person som man reagerar på och varför. Det är så lätt att tycka om människor som är lika en själv eller irritera sig på egenskaperna som man själv saknar. Men alla arbetsplatser behöver*

*mångfald och alla grupper behöver diversifikation så att man kan kompensera för varandras tillkortakommanden och ta olika roller" (Lindelöw 2003 sid 38)*

*"Fel person på fel plats. I Sverige kostar felrekryteringar våra företag och organisationer varje år drygt 13 miljarder kronor vilket motsvarar 0,6% av vårt BNP" (Edenhall 2004)* Förutom de ofantliga kostnaderna som tas upp i Svenska Dagbladets artikel (Edenhall, 2004) så redovisas också att 7% av chefens tid går åt till att leda inkompetenta medarbetare och en framtida lösning på felrekryteringsproblemet ser Oddsberg VD på konsultföretaget SHL vid att företagen behöver gå ut till en bredare målgrupp i sin sökning för att hitta rätt kompetenser.

### **3.4 Kompetens, vad är det?**

Keen (2003) definierar kompetens som skicklighet och duglighet inom ett specifikt område. Det handlar om behörighet att klara av vissa uppgifter på det området. Kompetens kan således ha ganska olika betydelse beroende på vilken kontext vi talar om. Att bedöma en persons kompetens är ofta väldigt svårt och det blir oftast mycket subjektiva bedömningar. Granberg (2004) tillägger att kompetens innebär handlingsförmågan och en individs möjlighet att identifiera och tolka uppgiften, det vill säga, att välja hur uppgiften ska lösas, lösa den och till sist värdera resultatet.

Lindmark Önnevik (2006) anser att det finns två olika typer av kompetens. *Tröskelkompetens* är det som krävs för att en person ska klara av de arbetsuppgifter som den sökta tjänsten innebär, exempelvis kunskap och färdighet. Det är nödvändigt att den nyanställde besitter tröskelkompetensen för att något arbete ska bli gjort. Sedan finns det också något som kallas *stjärnkompetens* vilka är de kvalifikationer personen besitter utöver tröskelkompetensen. Tröskelkompetensen är det ofta flertalet personer i en rekryteringsprocess som besitter men det är sedan stjärnkompetensen som avgör vem som sticker ut och som får jobbet i slutändan. Stjärnkompetens handlar om emotionella kompetenser såsom självinsikt, självstyrning, motivation, empati och social förmåga. Mycket av tröskelkompetensen som kunskap och färdighet går att öva in men de emotionella kompetenserna är desto svårare att lära för någon som inte förstår vad de innebär. Det är ofta värderingar och egenskaper som grundas under personens uppväxt och roll i samhället. För dessa egenskaper brukar begreppet social kompetens användas och i dagens arbeten där samarbete är vanligt förekommande är social

kompetens grundläggande och givetvis en viktig faktor vid rekryteringar. (Lindmark Önnevik 2006) (Lindmark Önnevik 2006)

Då vi hade för avsikt att använda begreppet kompetens flitigt i denna uppsats och då den ingår i syftet för den här rapporten så kändes det på sin plats att vi benär ut vad vi avser med begreppet. Det vi syftar på i bemärkelsen av kompetens är specialistegenskap inom ett visst område. Det kan vara att man behärskar ett visst dataprogram, ett språk, ett speciellt arbetssätt, helt enkelt kunskap och färdigheter som i de flesta fall har lärts in via utbildning, arbetslivet eller genom ett stort intresse. Personlighetsdrag däremot så som samarbetsförmåga, ihärdighet och social kallar vi för "social kompetens".

Det är viktigt att poängtera att vi inte kan garantera att alla respondenter resonerade kring begreppet kompetens på samma sätt, på grund av Alvessons (2003) sjunde metafor. "Medvetet språkbruk". Vi gjorde vårt yttersta för att förklara vår definition för de inblandade för att undvika missförstånd och vår förhoppning är att glappet emellan oss varit litet.

### 3.5 "Quitter" och utdragna processer?

Russo (1995) betonar vikten av att inte bara bedöma de sökandes kompetenser och personlighet under rekryteringen, utan också att försöka avgöra om den sökande är en potentiell "quitter". En ambitiös rekryteringsprocess kostar mycket pengar, tid och resurser vilket investeras i den nyanställde. Hen kanske också erhåller vidare utbildning inom företaget och ytterligare förmåner. Det är därför viktigt för företaget att försäkra sig om att personen i fråga inte har för avsikt att snart gå vidare i karriären då det i sådana fall aldrig kommer att ge en avkastning motsvarande kostnaden för att tillsätta tjänsten. Vid en eventuell uppsägning behöver företaget dessutom dra igång en ny rekryteringsprocess som innebär ytterligare kostnader. Han säger också att långa utdragna processer med oviss väntan som följd är negativt men vanligt förekommande vid rekrytering. Om processen är för lång finns alltid risken att de sökande accepterar erbjudanden från andra företag eftersom en sökande ofta söker mer än ett jobb på samma gång. (Russo 1995)

### 3.6 Lindelöws optimala rekryteringsprocess

Vi använde oss av Lindelöws bok *Kompetensbaserad rekrytering, intervju teknik och testning* (2003) där hon sammanställt en universell guide över en rekryteringsprocess alla steg för att få en framgångsrik rekrytering. Processen delas upp i de tre olika huvudgrupperna

förberedelse, sökprocess och introduktion. Nedan presenterar vi de för studien relevanta delar ur hennes syn på den optimala rekryteringsprocessen.

### **3.6.1 Förberedelse**

#### **3.6.1.1 Identifiering av rekryteringsbehov**

Det grundläggande och självklara vid en rekrytering, det ska finnas ett behov att rekrytera.

#### **3.6.1.2 Befattningsbeskrivning och kravprofil**

Här definierar organisationen som namnet avslöjar en beskrivning av tjänsten med allt vad det innebär. En kravprofil är även nödvändig för att rätt människor ska få upp ögonen för tjänsten och för att fel människor ska titta bort. Grunden inför en rekrytering är att komponera en detaljerad kravprofil och en utförlig arbetsbeskrivning (Sandstedt 2013). Dessa handlingar kommer att ligga som ett underlag under hela processen och ett slags facit för vad företaget är ute efter. Vissa krav som utbildningskrav och erfarenhet är lätta att se genom CV medan personlighetskrav och färdighetskrav behöver undersökas mer noga vilket är förklaringen till att rekryteringsprocesser tar tid och kan ha många steg. Kravprofiler kan vara utformade på många olika sätt men generellt sett är syftet att underlätta gallringen av de sökande för att kunna fokusera djupare på de kandidater som stämmer bäst överens med profilen. Kravprofilen består förutom rent formella krav som utbildning, betyg eller tidigare arbetslivserfarenhet också i de flesta fall av ett antal egenskaper som företag framhåller.

#### **3.6.1.3 Annonsformulering och mediaval**

Annonsformuleringen ska vara en slags kort sammanfattning av föregående punkt där den sökande snabbt och enkelt ska kunna skaffa sig en uppfattning av tjänsten. Mediavalet handlar om att organisationen måste försöka hitta ett sätt att nå ut till en så stor del som möjligt av sin önskade målgrupp på ett så smidigt sätt som möjligt (Lindelöw 2003, Elg 2009).

### **3.6.2 Sökprocess**

#### **3.6.2.1 Mottagande av ansökningar**

Nu samlas alla ansökningar in och samtliga måste tas emot och hanteras (Lindelöw, 2003) (Elg, 2009). Heraty och Morley (1998) trycker på betydelsen av att företagen och rekryteraren bekräftar till samtliga kandidater att deras ansökan är mottagen för att kandidaterna ska uppleva företaget som seriöst och professionellt. Det är även viktigt att en preliminär tidsplan för hela processen presenteras och när nästa besked väntas komma för att den sökande ska kunna ta beslut om eventuella andra jobb den söker samtidigt (Heraty och Morley 1998).

### 3.6.2.2 Grovgallring

I detta skede kan det från tjänst till tjänst skilja sig väldigt mellan hur många ansökningar som kommit in. Oavsett antal så bör varje ansökan analyseras gentemot kravprofilen och de utvalda kompetenserna i kompetensmodellen. Är de sökande många försöker företaget här snabbt få en bild av den sökande för att kunna gallra ner antalet ansökningar (Lindelöw, 2003) (Elg 2009). Lindelöw (2003) föreslår att man delar upp ansökningarna i tre grupper utifrån hur attraktiva de är för tjänsten.

Betyg och utbildning kan antas vara ett bra medel för att bedöma den sökandes kompetens snabbt och gallra ner ett stort antal sökande. Men det är viktigt att se till hur aktuella de är. Dels om de är aktuella tidsmässigt, relevanta för tjänsten, men också så det inte är gamla meriter som kanske inte längre kan styrka personens kapacitet. Betyg är en färskvara och inom många områden kommer det årligen ny kunskap och tekniker så det är viktigt att inte stirra sig blind på betyg och utbildning (Lindmark och Önnevik 2006). Denna grovgallring görs med fördel av minst två personer, helst fler, oberoende av varandra som sedan jämför sina val och diskuterar eventuella olikheter. *"Det är så lätt att tycka om människor som är lika en själv eller irritera sig på egenskaperna som man själv saknar."* (Lindelöw, 2003, sid 38) Alla är vi olika och värdesätter olika saker och egenskaper och ju fler personer som får säga sitt desto större noggrannhet och i slutändan större chans till den lyckade rekryteringen.

### 3.6.2.3 Första intervjuer

Metodavsnittet behandlar grundligt saker att tänka på vid intervjuer och möjligheter och problem som kan uppstå. Den första intervjun är ett mycket viktigt och spännande steg för båda parter, här kan de för första gången känna på varandra och se vad den andra parten går för. Av 450 undersökta organisationer så använde sig 98% av intervjuer. Under den första intervjun går företaget ofta igenom sin verksamhet och sina värderingar samt diskuterar den sökandes CV och meriter. Vid den första intervjun bör den ansvarige rekryteraren närvara men det kan också variera i hur många övriga som deltar i intervjun, målet för båda parter är att framställa sig i så positiv dager det bara går. Det ska vara ett utbyte av information där båda sidorna får chansen att stå i centrum. Ofta behöver den sökande här fylla i ett personlighetsformulär eller personlighetstest som mer på djupet ska läsa mellan raderna på CV:t. Men momentet med att analysera alla de övriga utvalda kompetensområdena brukar



skjutas på till senare möten, den första intervjun ska ge båda parterna lite kött på benen för att bestämma sig om de vill gå vidare med processen. (Lindelöw, 2003)

En intervju kan genomföras på många olika sätt och för att få ett så bra resultat som möjligt är det viktigt att den är väl förberedd och genomförs med noggrannhet. Svaren kommer vara påverkade av hur frågorna ställs och hur miljön är uppbyggd i intervjutillfället. Det är viktigt att komma ihåg att intervjun är en konstlad och onaturlig situation och svaren kan därför skilja sig mot från hur den sökande hade svarat under andra omständigheter. (Lindmark, Önnevik 2006)

#### **3.6.2.4 Urval**

Nu är det dags för nästa gallring, återigen med utgångspunkt i kravprofilen. Det är dags att identifiera de allra starkaste och mest intressanta kandidaterna. Vissa lever upp till förväntningarna medan andra faller av. Dock bör man ta med i beaktningen att en första intervju ofta kan upplevas väldigt nervöst och spänt från den sökandes sida och rekryteraren bör här granska om det kan ha påverkat resultatet. Som Lindelöw (2003) och Lagerman (2011) nämnt tidigare finns det en risk att lita för mycket på magkänslan och man måste kunna stödja sina känslor med underliggande fakta. Vid fall när flera kandidater anses vara jämbördiga är det ofta magkänslan och rekryterarens personkännedom som faller avgörandet. Det är viktigt att som företag inte gå i fällan och anställa ja-sägare, nickedockor och människor lika dem som redan är där. Många organisationer skulle må bra och utvecklas av mångfald och diversifikation både när det gäller kompetenser och personligheter. I det här stadiet väljer man förslagsvis ut ett fåtal kandidater som man vill titta närmare på, för att undvika att stå lottlös om den utvalda personen skulle välja att av egen vilja hoppa av (Lindelöw, 2003).

#### **3.6.2.5 Ytterligare personbedömningar**

Vid en andra intervju bör möjligheten tas att på ett mer ingående sätt gå in på djupet och undersöka personens kompetenser grundligt. Praktiska inslag såsom case kan vara att föredra. Rekryteraren vill här specifikt undersöka vad personen faktiskt går för genom konkreta och för tjänsten relevanta exempel. Kompetenser som struktur, kreativitet och analysförmåga kan relativt enkelt bedömas här genom tester, mer om det längre ned. I det här stadiet kan det också vara intressant att involvera en ny person, intern eller utomstående som kan se den

sökande med nya ögon. En utomstående part kan dessutom göra situationen mer avslappnad och främja öppenheten för att lättare identifiera kompetenser (Lindelöw, 2003).

### **3.6.2.6 Tester**

Något som vi varit inne på ovan men som kräver större utrymme är olika former av tester i en rekryteringsprocess. Idag är det ytterst få tjänster som tillsätts utan att någon form av tester har genomförts, oavsett om vi talar om en fast anställning, traineetjänst, vikariat eller chefsposition (Lindelöw 2003). För att få ett så bra och relevant resultat som möjligt är det viktigt att vara klar med vad syftet är och varför testet ska genomföras. Testet måste ses i sitt sammanhang och hur resultatet kommer att spegla sig i arbetsvardagen och de uppgifter som den sökande kommer att kunna ställas inför (Lindmark och Önnevik 2006).

### **3.6.2.7 Kunskapstest**

Här sätts de sökandes kunskaper på prov. Det kan vara test inom ett dataprogram, ett språk eller ett område från utbildningen eller arbetslivet som man förväntas kunna behärska. Lindelöw hävdar dock att kunskapstesten inte alltid är så vanligt förekommande vid rekrytering då företagen oftast litar på att en persons CV motsvarar dennes faktiska kunskapsnivå eller alternativt inte lägger så stor vikt vid de enskilda kunskapskraven (Lindelöw 2003) (Lindmark och Önnevik 2006).

### **3.6.2.8 Färdighets- och begåvnings-test**

Dessa handlar mer om analytisk förmåga och kan i folkmun beskrivas som någon form av IQ-test. Detta är ett försök att se personens begåvning och intelligens och se den arbeta under stress och press då testen ofta är under tidspress. Här kan företagen se vilka som blir nervösa, tävlingsinriktade eller tar det helt med lugn och ro. Detta kan vara egenskaper som är svåra att uppfatta utan test men som är ytterst viktiga i arbetslivet (Lindelöw 2003). Lindmark och Önnevik (2006) kallar det för simuleringstester, där en situation som den sökande kan komma att befinna sig i arbetet simuleras.

### **3.6.2.9 Personlighetstest**

Lindelöw (2003) tycker inte om att se ett personlighetstest som just ett test, då, dessa bygger helt på subjektiva bedömningar av den sökande och innehåller inte något facit med rätt eller fel svar. Det är (förhoppningsvis) personens egna tankar om sig själv som visar sig och hen uppmanas att vara ärlig och inte svara på ett sätt som den tror vara "rätt svar" för att erhålla tjänsten. Av 450 undersökta företag så använde sig 66% av någon form av personlighetstest i sin rekryteringsprocess. Detta test kräver en större analys från rekryterarens sida då en

personlighet och mjuka och diffusa egenskaper är svåra att mäta och kan också vara komplexa att jämföra mot andra kandidater då de ofta bygger på egna ord och tolkningar av den sökande. (Lindelöw, 2003) Testerna är ofta uppbyggda så att den sökande får bedöma och gradera hur väl vissa påståenden stämmer in på dem själva. De kompletteras ofta av väldigt öppna frågor såsom, vem är du som person, hur fungerar du i grupp eller vad har du för intressen? En annan fråga som kan diskuteras vid personlighetstest är huruvida personlighet är varaktig eller om den kan förändras och påverkas med tiden. Där råder det delade meningar, vissa påstår att personligheten är något man föds med och som följer med en livet ut medan andra påstår att personligheten påverkas och ändras beroende på viktiga livshändelser eller en persons livssituation.

#### **3.6.2.10 Samarbets-test och gruppdynamik**

Dessa kan uppfattas snarlika personlighetstesterna men de har ett större fokus på samlarbetsfrågor och relationer med andra människor. Här tvingas den sökande ta ställning till hur den agerar i situationer och diskussioner som kan uppstå i en grupp och vilka olika roller den kan tänkas ta. Vid detta test kan det vara extra bra att kontakta referenser då det ibland kan vara svårt att se sig själv eller analysera sina åtaganden inom en grupp, då behövs det någon utifrån som bedöma en och som sett personen "in action" (Lindelöw 2003). Lindmark och Önnelik (2006) tycker att man med fördel kan dela upp de sökande i grupper och tillsammans låta dem diskutera och genomföra samlarbetsövningar.

#### **3.6.2.11 Sammanfattning tester**

Samtliga tester tvingar den sökande att tänka efter och bli medveten om hur den fungerar. Dessa finns till för att skapa en helhetsbild av personen och upptäcka styrkor och svagheter. Här sätts ofta den sökande på prov och förväntas leva upp till det som står i CVt men kanske framförallt det personliga brevet. Kravprofilen ger en fingervisning vilka som uppfyller kraven medan testen bekräftar eller dementerar dessa tankar. Alla delar i en rekryteringsprocess har sina felmarginaler, så även testerna men tillsammans försöker de skapa en så trovärdig och verklig bild som möjligt. Lindelöw (2003) problematiserar också hela test-processen dels av tidigare nämnda orsaker men också genom den utbredda bristen på kunskap när det gäller att välja ut relevanta test eller att analysera resultaten. Det råder ett enormt utbud av test, vilket inte bara är positivt. *"Detta gör att kvalitén på många av de instrument som distribueras är oprövad och utbildningen för att använda dem alltför osofistikerad och onyanserad med resultatet att många personer som testas idag utsätts för en okvalificerad eller oetisk behandling"* (Lindelöw 2003, sid 104)

#### **3.6.2.12 Referenstagning**

Hur välstrukturerad, ambitiös, och på djupet ingående en rekryteringsprocess än är så går det inte att komma ifrån att bilden av den sökande skapas av den sökande. Alla sökande gör allt för att framställa sig själv i bästa möjliga dager och som företag måste man vara misstänksam och inte köpa allt med hull och hår (Ahrnborg, 1997). Att höra sig för hos den sökandes referenser ska därför tas på stort allvar. Här finns det möjlighet att få veta mer kring den sökandes beteende, egenskaper och kvalifikationer. Ha dock i åtanke vad referensen har för relation till den sökande då det kan spela stor roll. Även om de arbetat tillsammans kan de ha en privat relation också, vilket kommer påverka bedömningen (Lindelöw 2003).

Som företag kan man aldrig vara nog säker på en persons olika kompetenser och referenstagningen finns där för att få en tredje parts tankar och ord om den sökande, som kan styrka eller dementera information. Referenser kan också användas för att räta ut eventuella frågetecken, eller för att få en uppfattning från en tredje part om hur en person i fråga till exempel agerar vid en speciell situation. Referenstagning ska inte tas förrän i det absoluta slutskedet av en rekryteringsprocess när det står klart att personen i fråga verkligen är aktuell för jobbet. Kontakta referenser för tidigt kan det hända att företaget skapar sig en förutfattad bild av den sökande och inte en egen. (Ahrborg 1997)

När det kommer till referenser är det likt betyg viktigt att ta hänsyn till hur aktuella de är i tid och för tjänsten i fråga. Personer förändras med tiden och en referens från tio år tillbaka i tiden kan givetvis vara nyttig men tidsperspektivet bör tas med i bedömningen. För att få en bredare bild av den sökande kan det vara en idé att ta flera referenser som känner den sökande ifrån olika sammanhang (Lindmark och Önnevik, 2006).

#### **3.6.2.13 Sluturval**

För att göra det slutliga urvalet är det klokt att återigen gå tillbaka till kravspecifikationen och jämföra med den. För att hitta den kandidat som bäst lever upp till förväntningarna från kravspecifikationen finns det olika vägar att gå. Ett sätt är att lista kraven lodrätt och sedan horisontellt skriva upp kandidaterna och på så sätt kunna jämföra dem (Lindelöw, 2003).

### 3.6.3 Introduktion

#### 3.6.3.1 Introduktion till organisationen och arbetsuppgifterna

Det är viktigt att den nya personen får en ordentlig introduktion på den nya arbetsplatsen. Både till de nya arbetsuppgifterna men också till kollegorna, lokalen och den nya organisationen. Det är viktigt att det blir ett bra välkomnande så att den nya personen känner sig trygg i sin nya roll och snabbt kan komma in i de nya rutinerna. Det är också viktigt på ett socialt plan så att personen känner sig som en i gänget och kan röra sig fritt och bekvämt i företagskulturen. Här är det också klokt att använda sig av all information som tagits fram genom rekryteringsprocessen. Det finns säkert bitar som behöver förbättras för att matcha ännu bättre med kravprofilen. Med hjälp av rekryteringsmaterialet kan man lägga upp en personlig utvecklingsplan. (Lindelöw, 2003) Som nyanställd kan det vara svårt att direkt hitta sin roll och hen har kanske därför svårt att nå sin fulla potential. För att öka tryggheten i arbetet kan det vara en idé att ge den nyanställda någon form av mentor eller fadder. En person som finns till hands för alla frågor och som stöttar tills den nye känner sig säker och trygg i arbetet. (Lindelöw, 2003)

#### 3.6.3.2 Uppföljning

Det kan vara intressant att dels följa upp rekryteringsprocessen i sig, vad som har fungerat och vad som inte har det. Var det en bra rekryteringsmetod? Hur mycket har det kostat? Men också kanske det viktigaste, hur trivs företaget med den nyanställda och hen med dem? Ledde processen till en bra rekrytering för företaget? Här kan kravprofilen återigen bli intressant då det kan vara lägligt att göra en avstämning för att se om förväntningarna innan stämmer överens med resultatet, både den anställda och företagets perspektiv. Det är alltid bra inför kommande rekryteringar att kunna vara effektivare och få ett minst lika bra resultat på alla plan. Visar det sig att det har blivit en felrekrytering är det ju än viktigare att en uppföljning genomförs, så felet inte upprepar sig. (Elg 2009)

## 4 Intervjuer

### 4.1 Rekryterare

#### 4.1.1 Rekryterare SCA

Vi träffar Stina, rekryteringsansvarig på SCA, i ett av deras mötesrum. Hon berättar att SCA i januari 2015 valde att göra en stor omorganisering där de gick ifrån att ha rekryteringen outsourcad till att numera sköta allting internt. Anledningen till förändringen var i första hand ekonomisk, men också ett försök att snabba på förloppet, göra processen likadan för alla och

för att få mer kontroll på processen. Idag är hon en del av ett europeiskt team som alla arbetar utifrån liknande ramar och hon har Norden som arbetsområde, där Sverige och Göteborg är störst. *"Under första året var jag ensam ansvarig för 70 rekryteringar på samma gång, det var på tok för mycket. Olika kravprofiler hit och dit. Det var alldeles för mycket. Nu har jag en kollega så det är 30-40 samtidigt vilket jag också tycker är för mycket. Arbetsveckan är bara 40 timmar lång och varje process kräver tid och energi".*

Vid en rekrytering inom SCA så är det först linjeföraren som ser ett behov och som då vänder sig till sin HR-manager. De kontaktar Stina eller hennes kollega och de har därefter ett möte tillsammans kring vilka kriterier som söks, de skapar en kravprofil och resonerar kring hur de ska hitta rätt person. Först läggs alltid tjänsten upp internt i två veckor för SCAs anställda, för att sedan läggas ut externt och vara tillgänglig för alla. Från det att tjänsten är ute är målet att hela rekryteringsprocessen ska vara klar med en person anställd inom sex veckor. När alla ansökningar är inne gör Stina först en screening där antalet kandidater gallras ner till ca tio stycken som då blir aktuella för en telefonintervju med henne. *"CV och personligt brev är det enda vi har att gå på i vår första bedömning när vi väljer ut vilka personer som vi vill gå vidare med till telefonintervjun. Styrkan med en telefonintervju och när personer inte har med bild är jag inte kan ha några fördomar, det tycker jag är bra. Så då är det hårda fakta som är det viktiga, detta gäller alla, ekonomer som ingenjörer. Vi försöker skapa oss en helhetsbild där det är viktigt att personen har anpassat sin ansökan till just oss".*

Stina jämför CV och personligt brev mot tjänstens kravprofil. *"Som ensam rekryterare på ett stort företag blir jag ju lite av en bödel, visst behöver jag ta tuffa beslut ibland och välja bort många jag tycker är bra, men det ingår i jobbet. Hade vi varit fler så hade det inte blivit lika kostnadseffektivt. Jag har haft liknande tjänster på andra företag i mängder av år så jag känner mig ändå trygg i min roll och i mina beslut och min magkänsla"*

*"Första intrycket är nyckeln vid rekryteringar, fast handslag, ögonkontakt, de måste leverera när det är dags. Ibland kan man skicka vidare personer som gör en dålig intervju men där magkänslan säger att den är bättre egentligen, men att den hade tix för sig på telefonintervjun tex." Framtidsplanerna är också relevanta, "Vi vill alltid se att personen brinner för tjänsten och är insatt i SCA. En person som tänker stanna i ett halvår och sen dra vidare vill vi inte ha hos oss. Man ska komma in för att man göra något här och känner något för företaget. Allt är kostnad och tid och vi vill inte dra igång nya processer hela tiden"*

Efter telefonintervjuerna bryter hon ner antalet kandidater till omkring fyra stycken och lämnar då över ansvaret till chefen för den aktuella tjänsten och låter hen hålla ytterligare intervjuer med de utvalda. I det här stadiet är Stina mest med lite i bakgrunden för att se till att processen fortlöper och inte stannar av och det är även hon som sköter kontakten med alla övriga som sökt men som inte nått ända fram. *"Det är egentligen först när de är fyra personer kvar som jag lämnar över till linjeföraren så att hen kan hålla sina intervjuer där frågorna blir mer specificerade och inriktade på just den aktuella tjänsten. Fram till dess kan jag säga att processen ser mer eller mindre likadan ut för alla tjänster, ekonomer som ingenjörer"*.

Linjeföraren tillsammans med en HR-chef har ofta egna mallar kring vilka frågor de brukar ställa kring den aktuella tjänsten och kandidatens kompetens inom det specifika området *"Jag vill inte påverka dem med en favorit men jag lämnar en sammanfattning av varje kandidat"*. Efter denna intervju genomförs det i de allra flesta fall olika typer av tester. Det är då upp till linjeföraren att bestämma om och vilka som ska genomföras, numeriska, verbala eller personlighets-tester (OPQ). Stina berättar att valet av test ofta skiljer sig beroende på vilken typ av personlighet som söks och vilken tjänst det är. *"Visst kan man säga att ekonomer eller främst marknadsförare ska vara mer sociala än ingenjörer. Men här på SCA så jobbar våra ingenjörer mycket med innovationer, nya idéer, vilka utförs i team och de har även mycket kundkontakt. Så visst behöver vi ingenjörer som kan prata med varandra och samarbeta"*

Efter testerna väntar en intervju med chefen och chefs chef, en så kallad farfarsintervju. I sista skedet rings kandidatens referenser upp för att göra en sista avstämning innan tjänsten tillsätts. *"Det är först då jag lämnar besked till de övriga kandidaterna att de inte fått jobbet, det är farligt att tacka nej för tidigt, det kan alltid hända saker in i det sista innan allt är klart"*

De allra flesta tjänsterna som Stina har hand om är tjänster där de sökande ska ha minst tre års arbetserfarenhet efter examen. *"Därför tittar jag sällan på vilken skola, vilka kurser eller om personen har haft engagemang på skolan och liknande. Utan det som är meriterande är vad personen arbetat med mellan studierna och efter examen när hen söker en tjänst hos oss. Betygen är generellt sett oviktiga"* Detta synsätt skiljer sig en aning mot när de söker sina trainee-tjänster, *"Nu söker vi trainee-kandidater och då tittar vi ju lite mer på skolan och utbildningen, men det är inte kört om man har gått på en skola som inte är på vår topp fem. Det är fortfarande viktigt att personen har arbetslivserfarenhet. Vi ser mycket på sommarjobb så att personen vet lite hur det går till i arbetslivet, för det verkliga livet skiljer sig från skolan. Jobben man haft behöver inte vara kopplade till vår bransch, till exempel väger*

*McDonalds tungt då man vet att personen klarar av stress och kundservice. Vi vill inte behöva uppfostra personer till hur man beter sig på en arbetsplats".*

Rekryteringsprocessen för traineetjänsterna ser lite olika ut från år till år. I år har den sett ut som så att kandidaterna söker via hemsidan. Sedan sker en screening där vissa går vidare till ett online-test som är ett intelligenstest. De som får högst där får göra en timmes lång skype-intervju. Efter intervjuerna bjuds omkring fem stycken in till en heldag, en Assessment dag där de får göra case, intervjuer och presentationer inför en jury som består av chef, chefs chef, personer från lokala HR-avdelningen och någon från Business Unit HR. Innan dagen är slut ska de ha kommit fram till vem som blir erbjuden tjänsten. *"så i slutändan är det ju faktiskt inte så mycket skolan som avgör där heller om jag ska vara ärlig." "Utbildning är mer ett tecken på att personen har klarat av att lära sig nya saker, och har klarat tentor, det är mer beviset på det än själva detaljkunskapen som vi anställer. Om det inte gäller till exempel IT där det kan vara mer kunskapsbaserat och man ska kunna vissa speciella program i arbetet. Men när det är mer "flum"-tjänster så är det, okej den har personen har klarat högskola, jättebra, nu ser vi till personligheten"*

Trots att både ekonomer och ingenjörer behöver vara sociala på SCA så har Stina ändå lite olika förväntningar vid telefonintervjuerna av de olika grupperna *"Jag förväntar mig ju att inte behöva ställa så många följdfrågor till en marknadsförare som kanske till en ekonom eller ingenjör, att de själva kan presentera sig själva, sälja sig själva, på ett annat sätt, som inte finns i ingenjörernas värld att behöva göra".* Vi avslutar intervjun med att prata lite om det sista steget i rekryteringsprocessen som handlar om uppföljning. Stina säger det att det är väldigt viktigt för dem med uppföljning men tyvärr är det en bit som har varit lite bortprioriterad nu i det nya systemet. Det är en uppgift för respektive HR-avdelning. *"Stöter jag på linjechefen så frågar jag såklart men uppföljningen har vi inte riktigt fått igång än. Det är också viktigt att utvärdera kandidaten, trivs den? Upplever den tjänsten så som hen fick den beskriven? Vi är inte riktigt där än"*

#### **4.1.2 Rekryterare Volvo Group**

Intervjun med Vera sker i Volvo Groups lokaler på Hisingen, Göteborg. Hon arbetar som bolagsansvarig rekryterare på Volvo Group. Det innebär att hon har ett lite större ansvar till ett av bolagen inom koncernen, så när just det bolaget behöver hjälp så vänder de sig direkt till Vera. Totalt är de 19 personer på rekryteringsavdelningen på Volvo Group. *"Jag ser mig som lite av en specialist, det är aldrig jag som tar beslutet om vem som ska anställas utan det*



*ligger alltid på chefs och dess HR-Business Partners (HRBP) bord men jag gör förarbetet för att beslutet ska bli så bra som det bara kan för Volvo Group"* Veras arbetsuppgifter kan variera väldigt mycket beroende på vilket behov chefen har och hur mycket hjälp den vill ha. Antingen kan hon vara med i hela processen, då är hon med från att de utformar annonsen och kravprofilen till det att det är dags för chefen att välja den rätta. Ibland vill de bara ha hjälp med vissa delar eller att hon ska genomföra tester. Varje rekryteringsprocess har som mål att inte ta längre än 60-70 dagar, men vissa tar tyvärr längre tid vilket ofta beror på att det är svårt att hitta personer med rätt kompetens.

Vi väljer att fokusera intervjun på de processer där Vera är med på hela processen för att få en bra helhetsbild i intervjun. Oftast har de redan gjort en annons eller har en gammal annons som det går att bygga vidare på för att sedan bestämma om den ska läggas ut enbart internt eller externt också. När alla ansökningar har kommit in gör Vera en första gallring där hon reducerar antalet kandidater till ca tio stycken. *"Vi som är rekryterare får aldrig gå på magkänsla, det är livsfarligt, men det är klart att många chefer är egoistiska och väljer en person som de tror att de själva kommer fungera med".*

Vid urval och gallring berättar Vera att skola, betyg eller speciella kurser inte har särskilt stor betydelse *"Handels eller Borås spelar ingen roll, sorry"*, men däremot är vilken utbildning man har viktigt, ofta är en master ett krav. *"Vi kan egentligen inte förvänta oss att nyutexaminerade ska kunna så mycket. Det är egentligen bara cheferna som kanske testar särskilda utbildningskompetenser såsom olika program, det är främst inom IT och tekniska ingenjörer i så fall, när en viss kunskap är nödvändig. Om en specifik kompetens är viktig, får man kanske kompromissa på andra plan, men då är det min uppgift att förbereda chefen på att personen kanske inte tål så mycket stress exempelvis"*

Konkurrensen är ofta hård då det kommer så många ansökningar till varje tjänst, därför värderas det personliga brevet väldigt högt, "Det är där man har chansen att sticka ut, jag vill se personliga brev med stort P. Många skriver, *"jag vill ha ett jobb där jag kan utvecklas som person, där jag får använda min utbildning och jag vill arbeta i en härlig arbetsmiljö"*, men herregud det vill väl alla i hela världen?! Man måste fokusera specifikt på företaget och på tjänsten, vad kan man bidra med, man måste vara påläst, annars är man rökt. Alla kan googla fram ett fint personligt brev och leka perfekta. Ska 150 personer bli 10 så förstår man själv att man måste sticka ut". När hon sen träffar kandidaterna är det inte fokus på tjänsten i

detalj utan det sköter respektive chef senare, hon fokuserar mer på att få en helhetsbild och bättre uppfattning utifrån den ansökan personen skickat in.

Den aktuella chefen går sen igenom de utvalda och för att välja omkring fem stycken som hen väljer att gå vidare med, till en personlig intervju. *"Det går att göra ett bra CV och personligt brev av en dålig karriär och svag personlighet om man ska vara ärlig. Därför måste vi ju träffa kandidaterna. Men det är CV och brevet som gör att man klarar första gallringen. Ha med bild i ansökan, det gör det personligt och gör att man blir lättare ihågkommen. Men snälla en riktig bild, vi har haft folk med snapchat eller festbilder, då har man missuppfattat grejen".* Beroende på hur bekväm chefen känner sig i en rekryteringsprocess så bestämmer hen om det ska vara med någon från HR eller om hen vill ha material från Vera. Nästan alla chefer vill att kandidaterna ska genomföra olika tester. Här kan Vera gå in och rekommendera vilka tester som ska göras för att bäst mäta de kunskaper som efterfrågas. Det handlar om numeriska, logiska, verbala, analytiska och personlighetstester. Vera understryker att hennes roll är att vara objektiv till kandidaterna. *"Även om cheferna frågar mig om min favorit så försöker jag att inte ge dem så mycket. Jag vill inte ge dem förutfattade meningar om de sökande, det är ju ändå de som ska anställa och arbeta med personen. Men visst kan jag säga "den här personen måste du kika noga på", jag vill ju inte att guldornen ska försvinna"*

Hela rekryterings-processen ser relativt likadan ut för både ekonomer och ingenjörer, men det kan vara lite olika kompetenser som de tittar efter. Mycket ligger i den kravprofil som cheferna har tagit fram för tjänsten. Ibland kan det vara mer specifika önskemål och intressen som ses som meriterande hos kandidaten *"En chef kan till exempel ibland ha med att det är meriterande om du som ingenjör har ett genuint intresse för just motorer. Så är de sällan med ekonomerna."* Men i slutändan menar Vera att det ändå alltid är personligheten man går på, *"det gäller alla, våra ingenjörer måste vara socialt kompetenta och ha rätt personlighet också. Jag skulle skämmas om jag jobbade i en organisation där man inte tyckte att det var så, för i slutändan är det ju det du går på, om man ska vara krass".* Det finns i princip bara ett undantag och det är när det är en väldigt specificerad eller nischad tjänst där det är svårt att få tag i den kompetens som krävs.

Trainee-tjänsterna på Volvo är tillsvidareanställningar vilket innebär att personen är garanterad en fast tjänst efter traineen som kan ses som ett års utbildning. Rekryteringsprocessen för trainee-tjänsterna är lite olik den för de övriga tjänsterna. Det har att göra med att det är så

otroligt många som söker, ibland upp emot 1000 per tjänst. *"För traineerna ser vi mycket mer på att man varit aktiv under studietiden, inom någon organisation på skolan eller utanför, sport eller fritidsintresse där man visat att man är driven. Att man studerat eller varit mycket utomlands är också alltid positivt för alla tjänster"*. Efter en första gallring använder de sig av ett verktyg för videointervjuer, face-to-face-intervjuer skulle göra processen för långdragen. Rekryterarna väljer sedan ut 20 stycken som cheferna får titta på och för att sen välja ut max tolv stycken som ska genomgå en ny videointervju. De tolv får en länk till en ny videointervju där de alla vid en bestämd tid ska besvara nya frågor *"7 frågor, 1 minut att läsa frågan, 2 minuter att besvara frågan, ganska generella frågor. Många av kandidaterna tyckte det var läskigt att prata och bara se sig själv in i en skärm under videointervjuerna men vi vill se att de kan prata för sig"*.

Efter det väljer cheferna ut fem stycken som de träffar för en personlig intervju innan de skickar vidare de tre bästa till Vera som då genomför en djupintervju, referenstagning och tester på tid *"Allting du säger och skriver måste du kunna styrka med exempel, det är grunden. Du klarar dig aldrig igenom en hel process hos oss med tomt prat, testerna avslöjar det mesta. Var dig själv, det är nyckeln, alla kan leka världens bästa person och rapa upp tio bra adjektiv men det är ingenting värt om det inte stämmer. Därför brukar vi också fråga referenserna exakt samma frågor för att se eventuella skillnader."* Hon berättar om många fall där kandidater har haft väldigt låg konsekvens på sina intervjuer och tester och spretat åt alla håll och då misstänker de ju direkt att personen försökt att svara på ett sätt som den vill upplevas eller som personen kanske tror att Volvo vill att den ska vara.

Efter djupintervju och tester sammanställer Vera varje kandidat och träffar respektive chefer tillsammans med HRBP för att komma fram till beslut, men här understryker hon åter att det är cheferna och inte hon som tar beslutet, hon är med som ett bollplank. Rekryteringsprocessen för trainee-tjänsterna startar i februari då annonserna läggs ut och håller på till maj då besluten ska vara fattade. *"Vi följer upp alla traineer. Hur många är kvar efter 5 år, efter 10 år? Har de klättrat internt? Hur fungerade de på tjänsten?"*

Varje år finns det på Volvo Group 15 stycken trainee-platser i Sverige, och 30 totalt i världen. Förra året tror Vera att det gjordes cirka 860 "vanliga" rekryteringar i Volvo Group. Hon sitter en vanlig dag med mellan fem till tjugo rekryteringar samtidigt, som då är i olika stadier i processen. *"Vi utvärderar varje år processerna och följer upp rekryteringarna. Till i år har vi*

*till exempel varit mycket mer aktiva och synts på sociala medier med annonsering till våra tjänster, främst trainee"*

## 4.2 Ekonomer

### 4.2.1 Ekonom SCA

Sofie arbetar som ekonom på SCAs kontor i Mölndal. Hon tog examen från ekonomprogrammet på Handelshögskolan i Göteborg år 2011 och hon har efter det arbetat på ett par olika arbetsplatser. Sofie sökte tjänsten på SCA i september 2015 och fick i januari 2016 sin anställning som är ett vikariat på ett år, hur många som sökte den vet hon inte. Den omedelbara responsen var ett standardmail som bekräftade att ansökan mottagits. Sedan dröjde det ganska länge innan nästa kontakt, då ringde en rekryterare och ville hålla en 30 minuters lång telefonintervju, då fick hon reda på att de var 10 personer kvar. *"Jag sökte ganska många jobb, så om jag ska vara ärlig så hade jag nästan glömt bort SCA och trodde det runnit ut i sanden. Det var ren tur att jag inte hade fått napp någon annanstans under tiden"*

Under intervjun blev det mest generella frågor kring CV och det personliga brevet. *"Telefonintervjun var lite komisk då jag satt fast i en buss. Men jag försökte att köra på och alla resenärer var väl inte alltför glada på mig. Men i slutändan tror jag att det var något positivt, företaget fick se vem jag var och att jag inte ber om ursäkt för mig själv, utan löser problemet. Trots att jag blev tillsagd av andra resenärer så att SCA hörde det, så körde jag på och det gjorde nog att jag stack ut ur mängden, det var lite komiskt. De tänkte nog, "oj här är en tjej som verkligen vill ha jobbet""*

Återkopplingen efter det var väldigt snabb, två dagar senare fick hon besked om att hon hade gått vidare. Vid det här stadiet fick hon reda på att de var fyra stycken kvar i processen och som nu var aktuella för 1,5 timmes djupintervju med den ansvarige chefen för tjänsten och en person från HR-avdelningen.

Djupintervjun var väldigt omfattande och Sofie var helt slut efteråt. Det ställdes många kluriga frågor och de vände och vred mycket på svaren. De ställde krav på hennes svar *"Men du sa så här i början och vi uppfattade det så här, och nu säger du så här, det ger oss en väldigt skev bild av dig. Vad tycker du egentligen?"* Sofie tror att det är en medveten strategi eftersom ekonomyrket ofta innebär att man måste vara tuff och våga stå på sig, ifrågasätta andra, kunna försvara sig och fatta egna betydande beslut. Under djupintervjun likt

telefonintervjun så handlade inte så mycket om tjänsten eller specifika kompetenser för att klara av den. *"Visst gjorde de en kort presentation av SCA men väldigt mycket fokus var på mig, varför jag ville gå vidare. Vad var bättre med mig jämfört med andra kandidater? Hur jag skulle reagera och hur jag skulle jobba under en sån här situation? Det var inga specifika case utan de diskuterade mycket kring mina erfarenheter i livet och hur jag kan ha nytta av dem på SCA, de tvingade mig att tänka till".* Efter de här djupintervjuerna så valde de ut Sofie och en person till för referenstagning. Sofie berättar att de ringde upp alla hennes referenser och att det hade varit gedigen utfrågning, *"den längsta pratade de med i 40 minuter, oerhört ambitiöst".* Nästa och sista steg var en ytterligare intervju med hennes blivande chef och chefens chef för en "second opinion". *"Detta tror jag är lite av en formalitet, då de vid den punkten egentligen nog var ganska säkra på vem som ska få tjänsten, det var i alla fall min känsla"*

Hon har funderat en del på varför just hon fick jobbet av så många sökande. *"Mitt CV och personliga brev är bra, därför tog jag mig till telefonintervjun. I fortsättningen tror jag det var min breda bakgrund, att jag klarat av att kombinera studier med jobb med den stress och press det innebär, samt faktumet att jag klarat av utbildningen som sådan Även att jag sen arbetade i fyra år direkt efter examen på bra företag. En kompis som inte jobbat alls under studietiden och som väntade lite efter examen har haft jättesvårt att få jobb trots att vi har exakt likadan bas från skolan"*

Framförallt tror hon att hennes senaste tjänst innan SCA var extra viktig. *"Då jobbade jag med ekonomin från A till Ö, med hela flödet från början till slut och kunde därför lära mig helheten i processen, hur ett val i början påverkar hela processen fram till slutet"*

Men något större fokus och detaljkontroll från sin utbildning känner hon inte av, vare sig från rekryteringsprocessen eller från tiden som anställd på SCA. *"Jag har glömt väldigt mycket från min studietid. Huvudsaken är att man har tänket och logiken, ibland ser jag någon kurva från utbildningen då och då men det är inget vi direkt använder. Är man nytexaminerad är nog utbildningen och kanske betygen viktigare. Men ju mer man har jobbat desto mer faller man tillbaka på tidigare arbeten. De ser drivet och att man verkligen vill, det var min känsla. Men å andra sidan är ju utbildningen ett krav för att ens få ett jobb så det går inte att säga att det var slöseri med tid"*

Sofie säger att det är svårt för henne att svara på om det skiljer sig mycket vid rekryteringen av en ekonom kontra en ingenjör, då hon inte har någon riktig uppfattning om hur det ser ut för ingenjörerna, då de är på skilda avdelningar. *"Jag kan tro att ekonomer måste vara mer sociala än ingenjörer. Men jag har ingen kontakt med ingenjörer så jag har egentligen ingen koll. Sen måste ju marknadsförarna vara ännu mer sociala och "säljiga"."* Hon jämför med sin bror som är civilingenjör och för honom var kurserna han läst viktiga för många av jobben han fått men att han efter ett tag byggt upp ett CV som gör att fokus flyttats bort från utbildningen. *"Men det är nog olika beroende på vilken typ av ingenjör du är. Ekonomer som arbetar med redovisning har ett större krav på sig att ha läst vissa kurser mot exempelvis en som arbetar med marknadsföring och sådana skillnader finns det nog inom ingenjörsyrket också"*

#### 4.1.2 Ekonom Volvo Group

Veronicas väg till Volvo gick via textilhögskolan i Borås och hon har alltså varken en ekonomi- eller ingenjörsutbildning. Efter examen arbetade hon två år på ett textilföretag där hon hade ett visst ansvar för inköp. *"Via några kompisar fick jag år 2007 reda på att Volvo var på jakt efter en inköpare med japanskakunskaper då de precis köpt upp delar av japanska Nissan. Jag har alltid gillat Volvo, jag talar japanska och jag har jobbat med inköp även om jag inte har någon ekonomiutbildning"*. Då hela affären med Nissan var så ny och framtiden osäker så berättade Volvo att de enbart anställde personer till tjänsterna via konsultfirman Adecco för att inte binda upp för mycket anställda och för att enklare hitta personer med de rätta kompetenserna, i det här fallet främst japanen.

Veronica följde rekommendationen och vände sig till Adecco. Rekryteringsprocessen till tjänsten var inte så komplicerad. Hennes japanskakunskaper tillsammans med hennes erfarenheter, om än korta, att hantera inköp kvalificerade henne för jobbet. *"Affären med Nissan hade gått väldigt fort och de behövde snabbt få in folk. Så jag skulle knappt kalla det en rekryteringsprocess. Jag kom på en intervju och sen fick jag tjänsten"* Att hennes universitetsbakgrund var inom textil var inget som spelade in. *"Jag hade ett öppet sinne och var villig att lära mig nya saker. Produkterna på Volvo hade jag ingen koll på men faktumet att jag ansvarat för inköp inom textilvärlden och hade erfarenhet där räckte. Nya produkter kan man alltid lära sig. Men det var japanen som gav mig möjligheten, språk öppnar dörrar"* Till en början var hennes position Business Coordinator där hon fick möjligheten att

resa mycket och ansvara för inköpen med fokus på Japan. Sedan dess har hon haft lite olika heltidsanställningar inom Volvo och också arbetat fyra år i Frankrike.

För ett år sedan gick hon igenom en ny rekryteringsprocess när hon ansökte till en interntjänst inom Volvo och upplevde då en större rekryteringsprocess än den 2007. *"Tjänsten förenade mina två intressen, inköp av textilier, så tjänsten kändes som skapt för mig "*. Efter ansökan fick hon komma på intervju med den ansvarige chefen för tjänsten och efter det följde ytterligare en intervju med chefens chef. Dessa intervjuer gick såpass bra att hon fick tre test hemskickade som hon skulle göra inför mötet med den rekryteringsansvarige på Volvo. Dessa tre tester var ett personlighetstest, ett numeriskt test och ett verbalt test. De var sedan grunden inför intervjun med den rekryteringsansvarige. Vid det här laget fick hon reda på att de var 3-5 sökande kvar i matchen om tjänsten. *"Inga av intervjuerna med cheferna eller den med den rekryteringsansvarig hade något fokus på min utbildning eller betyg. Nu hade jag varit på Volvo i många år så de visste vem jag var. Men det var mina tidigare arbetserfarenheter tillsammans med min attityd och motivation som var det viktiga"*

Rekryteringschefen i samråd med chefen beslutade tillslut att jobbet var Veronicas. *"Jag upplever också att min personlighet varit viktig under mina år som inköpare och ekonom. Inköpare ska vara extroverta och vi har mycket kundkontakt och måste vara utåtriktade. En ingenjör kan i många fall vara lite mer introvert även om jag upplever att alla avdelningar på Volvo arbetar mycket i team och alla måste kunna samarbeta"* Idag är hon ansvarig för inköp när det kommer till textilier i bilarna, såsom säten, inredning osv. *"Tillslut slöts cirkeln och jag fick ändå arbeta med textilier igen. Även om jag inte upplever att min utbildning gav mig jobbet. Men jag hade inte sökt tjänsten om det inte var för mitt intresse för textilier. Ett intresse för den aktuella tjänsten är alltid till fördel och sådant tror jag lyser igenom väldigt tydligt. "*

## 4.3 Ingenjörer

### 4.3.1 Ingenjör SCA

Vi träffade Sara som sedan januari detta år har en anställning som ingenjör på SCA. Innan dess hade hon arbetat i tio år och erhållit erfarenhet från Volvo och Tetrapak. *"Mitt förstajobb på Volvo fick jag via mitt traineejobb som jag hade under studietiden så det var kontakter in. Tetrapack var ett bananskal, en kontakt kände chefen, så vi åt lunch och sen var jobbet mitt, väldigt sällan går man nog den hederliga vägen... haha"*

Men den hederliga vägen in tog hon när hon var med om en otroligt omfattande rekryteringsprocess under hösten "Jag har aldrig varit med om något mer ingående, *de vet mer om mig än vad jag vet*". Hon berättar att det låg fem tjänster ute och att hon sökte flera av dem. Första steget var en telefonintervju med en rekryterare "Vi klickade bra och jag kände direkt att hon var på min sida om jag ska vara ärlig". Efter telefonintervjun blev det en timmes intervju på plats på SCA med en av de två cheferna som skulle anställa. Den här intervjun tyckte Sara var bra för det blev en mycket mer personlig kontakt där hon fick hans kort och kunde höra av sig direkt till honom om det var något hon undrade över senare. Det här var extra bra då Sara innan den här intervjun inte hade fått några kontaktuppgifter till linjeföraren då annonsen bara innehåller en allmän mailadress till HR ingen personlig kontakt. "Jag sökte faktiskt en tjänst här tidigare på SCA och då hörde jag ingenting från någon och fick inte heller något svar på mina mail till HR, det var anmärkningsvärt. Jag förstår att de ej vill överösa med mail men en personlig kontakt eller telefonnummer är något jag saknar tidigt i processerna men det fick jag nu via chefen på mötet"

Efter den intervjun med chefen så blev Sara aktuell för tester. "Testerna var extremt omfattande. Jag har aldrig varit så stressad i hela mitt liv. Man ställdes mot väggen totalt, det var skarpt läge. Jag använde seriöst matematiska formler för det verbala testet, minus, minus, minus, minus då blir det plus, allt var supersvårt. Personlighetstestet gjorde mig helt snurrig. Efteråt undrade jag, vem är jag egentligen man blir sjukt osäker på sig själv"

Testerna fick hon hemskickade via en länk och de tog henne en hel kväll. "Jag ser mig själv som väldigt utåtriktad, som att det är så jag utmärker mig, att jag är en verbal ingenjör, men trots det så var det en sån känsla att jag kan ha noll rätt eller alla rätt, det är jättesvårt att veta".

Efter testerna kallades hon till en ny intervju med andra chefen och en person från HR-avdelningen och där fick hon feedback på testerna. Till sist kallades hon och en person till, till varsin intervju med chefen och efter den fick hon reda på att jobbet var hennes. "Hade jag inte fått jobbet efter alla intervjuer och tester så hade jag nog varit ganska knäckt, att jag lagt ner så mycket tid och kraft. Men nu tycker jag såklart att hela processen var suverän haha"

Hon tror att hennes tidigare erfarenheter och att hon har belägg för vad hon kan och kan därmed styrka sin kompetens är största anledningen till att hon fick jobbet. Att hon läste maskinteknik i Lund är inget som någon frågat efter, "Jag hade nog till och med kunnat komma undan med att inte ha haft någon examen haha. Har man klarat utbildningen så vet de



*att de kan sätta dig var som helst och att du kan lära dig jobbet och kommer att lösa det om ett tag. Ett kvitto på att man kan lära sig snabbt. Sen mitt förstajobb är min känsla att min utbildning och betyg inte haft någon betydelse, de liksom raderades. De står på mitt CV, det är allt.". Men även en ofärdig utbildning kan räcka långt. "Jag har vänner som aldrig tog examen och som har hängande kurser men de jobbar som ingenjörer idag och kommer aldrig att behöva läsa upp dem"*

På SCA är det nog lite speciellt för att ingenjörerna också är så nära kunderna, Sara säger det att hon inte varit så nära kunderna på tidigare arbeten, *"Utan min sociala kompetens hade jag inte fått mitt jobb"*. Sara tror inte att det är någon skillnad i den rekryteringsprocess hon som ingenjör går igenom jämfört med en ekonom på SCA. *"Jag tror rekryteringsprocesserna är i stort sätt lika för ekonomer och ingenjörer här på SCA. Vi ingenjörer måste också vara sociala. Det handlar mycket om att få en jämn personlighetsprofil över gruppen och hitta olika personlighetstyper. Där hjälper nog testerna till mycket, de logiska testerna är nog viktigare för ingenjörer än vad det är för ekonomer där de verbala testerna nog väger tyngre."*

#### **4.3.2 Ingenjör Volvo Group**

Vilgot arbetar sedan 2 år tillbaka på Volvo Group som Test Engineer. Han har en civilingenjörsexamen i maskinteknik med inriktning mot tillämpad mekanik vid Högskolan i Skövde med följande master. Under studietiden gjorde han sin praktik inom Volvo Group Trucks i departementet för förbränningssystem. Nu arbetar han som Test Engineer förbereder och utför han tester på motorn, drivlinor och delsystem i testceller. Han är även med och utvecklar utrustning och rutiner för att hela tiden effektivisera arbetsprocessen. Genom Volvos hemsida hittade han annonsen till tjänsten. *"Efter ansökan blev jag kallad till en intervju på kontoret med en rekryterare. Den var ganska grundläggande om mig som person och mina meriter"* Efter det fick Vilgot göra fyra tester, ett numerisk, verbalt, IQ och ett personlighetstest. *"Testerna var riktigt svåra. Det var en enorm tidspress och jag var tvungen att fokusera max. Jag upplever att jag haft ganska lätt för i skolan genom åren men testerna var verkligen krävande"*. Testerna följdes upp med feedback under en intervju tillsammans med kommande chefen och en HR-person. Det var sista steget innan de meddelade att tjänsten var Vilgots. *"Jag tycker det var en bra process, såklart eftersom jag fick tjänsten. I efterhand fick jag reda på att vi totalt var 50 personer som sökte tjänsten, då blev jag verkligen stolt att jag var den bästa"*

Första veckan var enbart introduktion av kollegor, arbetsuppgifter och företaget i stort. Vilgot upplevde det som nyttigt att ha en liten smygstart och inte börja arbeta i full fart direkt. Han har lite olika anledningar till varför han tror att just han fick jobbet. Till tjänsten var utbildningskravet en kandidatexamen som ingenjör medan Vilgot även har en master, det tror han absolut var något de tog hänsyn till och tyckte var positivt. Hans betyg tror han dock inte hade någon betydelse *"Första gången de frågade efter dem var inför sista intervjun, det förvånar mig egentligen, i och med att jag kom direkt från skolvärlden och bara haft sommarjobb under studietiden"*

Han vill dock påpeka att han tror hans chef från praktiken inom Volvo Group har haft stor påverkan, vilken han hade med som referens. *"Hon har berättat att hon bara sagt goda saker om mig när de kontaktade henne och om mina styrkor att arbeta i team och att jag är vänlig som person"* Han upplever att hans personlighet varit viktig för honom under processen och han ger exempel i att personlighetstestet han gick igenom var väldigt omfattande. Han håller inte alls med vår teori om att ingenjörer kan vara lite mer introverta och att de arbetar mer på egen hand. *"Jag håller inte med er överhuvudtaget. Idag handlar inte ingenjörsyrket bara om kompetenser och skicklighet som det kanske var förut. Vi måste vara sociala och integreras ofta i team för att tillsammans lösa problem och det är så vi rekryteras. Sen jag hörde om er tes har jag hört runt bland vänner på andra avdelningar och företag, alla är eniga, inom nästan alla områden så vill företagen ha ingenjörer som är kompetenta och kan mycket från utbildningen men vi måste också vara sociala och fungera i team."*

## 4.4 Trainee-tjänster

### 4.4.1 Trainee-Ekonom Volvo Group

Vivi har precis fått beskedet att hon erhållit en av de oerhört eftertraktade traineeplatserna på Volvo Group i Göteborg. Men vägen dit har inte varit självklar. Hon började studera till lärare på Pedagog i Göteborg men insåg att det inte var hennes grej. Hon flyttade istället fokus till Handelshögskolan och ekonomprogrammet. Under sin studietid arbetade hon parallellt i reception på Lisebergsskolan i Göteborg. Efter tre års kandidatexamen på Handelshögskolan i Göteborg, varav en termin utomlands arbetade hon på ett tillväxtföretaget Jollyroom. Under hennes tid i företaget växte företaget avsevärt. Efter två år där kände hon sig redo för en mastersutbildning, något som alltid varit hennes plan, även den innehållande en utlandstermin.

I november förra året var hon på ett event arrangerat av Volvo och hon fick där upp ögonen för deras trainee-tjänster och om möjligheten att växa inom Volvo Group. I slutet av februari i år sökte hon in och erhöll snabbt en bekräftelse på sin ansökan. *"Vi fick reda på att det var 3500 sökande på fem-sex trainee-tjänster, helt galet. Då kände man ju spontant, "oj det är kört"."* Men efter några veckor fick hon ett mail att hon gått vidare till videointervju, något hennes två kompisar som sökt också gjort, men vid det här laget fick de ingen info hur många som var "kvar i matchen". Hon berättar om videointervjun som något av de märkligaste hon gjort. *"När man loggade in fick man starta igång kameran och trycka på start. Framför mig såg jag frågan "vem är du"? Och mig själv i bild. Hela situationen var så märklig, att sitta och prata med sig själv. Jag började skratta. Men jag kom ihåg ett tips jag fått när jag googlat runt om videointervjuer, att bara köra på och aldrig ge upp vad som än händer. Så jag samlade mig och fortsatte. Totalt var det sex frågor som mer eller mindre handlade om mig och min personlighet"*

Efter videointervjun var hon säker på att hon förbrukat sin chans. Men en vecka senare ringde chefen för traineetjänsten och berättade att han tillsammans med HR-chefen ville träffa henne för 1 timmas intervju. Under intervjun fick hon berätta om sin "karriär" och fylla ut sitt CV med motiveringar och tankar om vilka beslut hon tagit på vägen. Efter mötet ringde rekryteringschefen på Volvo Group upp och berättade att hon ville träffa henne på ytterligare en intervju och att det nu var tre personer kvar som slogs om platsen. Väl på nya intervjun var det dags för tester, det gjordes totalt tre stycken, ett verbalt, ett numeriskt och ett personlighetstest. *"Testerna tyckte jag var relativt intressanta och roliga, jag tvingades tänka till och gå till botten med mig själv. Jag uppfattade testen väldigt genomarbetade och noga förberedda. Testerna tog totalt två timmar"* Sen dröjde det några dagar innan chefen ringde på nytt och berättade att tjänsten var hennes. *"Att det var just jag som fick tjänsten tror jag beror på att jag arbetat mycket vid sidan av mina studier. Jag har även haft en ansvarstagande roll på Jollyroom och var påläst på hur man ska agera vid intervjuer, dock inte videointervjuer. Jag var hela tiden noga med att ha ett fast handslag, att kolla i ögonen och så vidare, sånt tror jag är viktigare än man tror. En annan viktig del är att man är intresserad av företaget man söker till och att man verkligen visar det, det är ett måste för att ha en chans"*

Hon berättar vidare att hon ännu inte har skickat in sina betyg från varje sig gymnasiet eller universitetet. *"Jag upplever inte att det har spelat någon roll, det viktiga har varit att jag klarat min utbildning och sen var ju en mastersutbildning ett krav också, det visar väl på att man är driven antar jag"*.

Om det råder någon skillnad vid rekrytering av ekonom och ingenjör är inget hon funderat på tidigare. Men efter lite närmare eftertanke tror hon att det är det. *"En ekonom jobbar ju ofta mer kundnära än ingenjörer. I den här tjänsten kommer jag ju att resa mycket och då krävs det att man är social. Därför tror jag de hade en videointervju tidigt i processen, även fast min kanske inte gick som jag hade tänkt mig så skapar de ändå sig en uppfattning och får se personen prata och agera. En ingenjör kan jag tänka mig ska vara mer specialiserade och kompetenta och mer driva utvecklingen framåt. Så visst borde det vara skillnad i hur de rekryterar"* Denna traineetjänsten är på ett år och övergår efter det till en fast anställning med samma arbetsuppgifter. *"Det är perfekt att få ett år att träna sig och få en uppfattning om hur tjänsten fungerar innan man blir anställd på riktigt"*.

#### **4.4.2 Trainee-Ingenjör Volvo Group**

Viktoria har nu varit en del av Volvo Group International Graduate Program som trainee i snart ett år, men har innan det hunnit med mycket. Viktoria har bott och läst sin kandidat på Island, där hon tog examen inom Industrial Engineering. Under studietiden jobbade hon extra inom restaurang- och butiksbranschen. Efter examen flyttade hon till Göteborg för att läsa en master i Supply Chain Management vid Chalmers Universitet. Under tiden på Chalmers skrev hon en uppsats i samarbete med Volvo och stötte via olika utbildningsmässor på Volvos Graduate program. Idag har hon en trainee-tjänst som produktutvecklare som efter sommaren går över till en fast anställning. Under året har hon fått göra flera olika arbetsuppgifter, en tid försatt utomlands bland annat.

Viktoria sökte två trainee-tjänster på Volvo med liknande arbetsuppgifter och ansökan gjorde hon via Internet där hon skickade in sitt CV och personliga brev i februari 2015. *"I slutet av Mars blev jag kallad till min första intervju, då berättade de att totalt 750 personer hade sökt mina två tjänster och att vi nu var 20 personer kallade till intervju. Då är det klart att man sänker förväntningarna lite och inser att alla som är kvar måste vara väldigt duktiga. Men samtidigt hade jag kommit en bit på väg och jag såg det som utvecklande att få vara med och uppleva en rekryteringsprocess och se hur långt jag kunde gå"*. På intervjun fick Viktoria träffa den ansvarige chefen samt en HR-manager som var ansvarig för hennes tjänst. Intervjun innehöll mest frågor kring vad hon hade gjort innan. De fokuserade mycket på hennes CV och personliga brev, så Viktoria fick möjlighet att utveckla sina meriter och beslut ytterligare. Det var även lite frågor kring vem hon är och vart hon vill inom karriären. De höll också en liten presentation om Volvo och vad programmet skulle innebära.

För de som gjort väl ifrån sig under intervjuerna blev det i nästa steg dags för tester. Viktoria vet inte hur många som fick göra testerna, men hon uppfattade det som att det inte var alla från intervjun. Det var ett personlighetstest, ett verbalt test samt ett numeriskt test, allihop på engelska. När de var genomförda väntade en tre timmars lång intervju där de gick igenom och analyserade resultaten av testerna. Här var frågorna inriktade på hur Viktoria är som person och hur hon reagerar i olika situationer. Frågorna var till viss del kopplade till Volvo, men det som var tydligt var att det var ett mer person-fokus här jämfört med den tidigare intervjun.

*"Från den sista intervjun var det bara jag och en person till som gick vidare för göra upp i en "final", en intervju tillsammans med blivande kollegor som hade en viss ledarposition och anställda under sig, de ville ha mina betyg innan men det tror jag mest var en formalitet"*

Intervjun hölls i början av juni, alltså 4 månader från det att hon först ansökt om tjänsten.

*"Min känsla var att de ville stämma av vem av oss som skulle passa in bäst i teamet. Låta oss umgås med kommande kollegor och se oss bland andra människor. Det var ganska nervöst, nu visste jag ju hur nära jag var. Jag försökte hela tiden vara positiv och försöka visa varför jag var rätt för tjänsten. Sen redan samma dag hörde de av sig att jag fått tjänsten!"*

Varför var då Viktoria bäst av 350 sökande? *"I mitt fall var det mycket fokus på personligheten. Grunden är att ha rätt kompetenser, men det är det många som har och därför var fokus på hur jag som person skulle passa in i teamet".* Men hon säger också att utbildningen var viktig, *"Jag hade rätt utbildningsprofil. Jag har både industriell och ekonomi i utbildningen. Jag är inte väldigt teknisk men jag har en bra grund för att lära mig".* Hon trycker också på vikten att vara genuin och inte fejka några intressen bara för att det låter bättre än sanningen.

## 5 Vi analyserar

Rekryterar-Vera = Rekryterare Volvo

Rekryterar-Stina = Rekryterare SCA

Ekonom-Sofie = Ekonom SCA

Ingenjör-Sara = Ingenjör SCA

Ekonom-Veronica = Ekonom Volvo

Ingenjör-Vilgot = Ingenjör Volvo

Trainee-Ekonom-Vivi = Trainee-ekonom Volvo

Trainee-Ingenjör-Viktoria = Trainee-ingenjör Volvo

I denna analys belyser vi flertalet punkter med utgångspunkt i vårt syfte och teoretiska referensram. Analysen ska belysa likheter och eventuella skillnader mellan rekryteringen av ekonomer och ingenjörer för att kunna svara på vår frågeställning: Är det skillnad mellan hur man rekryterar en ekonom eller en ingenjör och vilka faktorer är de avgörande?

### 5.1 Val av rekryteringsstrategi

Vi har läst att det finns olika syften och tankar bakom hur man som rekryterande företag väljer att göra sitt urval. Att anställa en viss person kan ha fler syften än att få ett arbete utfört. Både SCA och Volvo säger i sina intervjuer att det är viktigt för dem att hitta rätt personer som passar in i företaget och med de anställda. Rekryterar-Stina säger att; *"Vi vill alltid se att personen brinner för tjänsten och är insatt i SCA. En person som tänker stanna i ett halvår och sen dra vidare vill vi inte ha hos oss."* Det är alltså viktigt att personen gillar och bryr sig om företaget. Ingen av dem säger att de medvetet arbetar för att förändra företagets kultur så som Bergström (1998) beskriver det. Men man kan ana i deras svar att de försöker upprätthålla företagsandan genom att välja rätt personer. Bergström (1998) skriver om de sociala aspekterna bakom valen vid rekrytering.

Båda rekryterarna är överens om att det inte räcker för de sökande att motivera sin ansökan med att vilja arbeta i en stor organisation, utan de sökande måste vara mer specifika än så för att lyckas sticka ut ur mängden och visa ett genuint intresse. Den här typen av urval stämmer också in på det Targama och Sandberg (1998) skriver om när det kommer till kollektiv kompetens. När företagen medvetet väljer utifrån vilka som kommer passa i gänget och företagsandan så bidrar det till den typen av gemensam kompetens Targama och Sandberg (1998) belyser. Dessa mönster som både SCA och Volvo följer där de lägger stor vikt vid de personliga mötena men också använder sig mycket av tester för att mäta kompetenserna, kopplar vi till vad Bergström (1998) kallar för den traditionella urvalsmodellen.

När det kommer till Bergströms (1998) beskrivning av matchningsmodellen finns det däremot inte så många likheter med den bild de intervjuade ger oss av deras rekryteringsprocesser. De likheter vi kan se är när det kommer till processen för att hitta kandidater till trainee-programmen. Hos båda företagen skiljer sig den här processen mot för den vid "vanliga" tjänster. På SCA sker det i slutskedet av processen en assessment-dag där kandidaterna får genomföra case. I övrigt tycks företagen inte använda sig av det Bergström (1998) kallar för matchningsmodellen, utan vi ser istället många likheter med den traditionella urvalsmodellen.

## 5.2 Vad tittar företagen på vid rekrytering?

### 5.2.1 Hur gör de det första urvalet?

När en tjänst har varit annonserad och alla sökande har skickat in sina ansökningar startar den så kallade grovgallringen. Oavsett antal bör varje ansökan analyseras gentemot kravprofilen (Lindelöw 2003, Sandstedt 2013 och Elg 2009). Båda rekryterarna berättar hur de använder kravprofilen som grund vid grovgallringen. På båda företagen är det en linjeförman eller ansvarig chef som har tagit fram kravprofilen, som både innehåller hårda krav såsom utbildning och mjuka krav som personlighetsdrag och kompetenser.

Respondenterna är eniga om att konkurrensen om tjänsterna hos SCA och Volvo är stenhård. En ansökan innehåller CV och personligt brev och det är uteslutande de som avgör om man tar sig vidare från steg ett i processen. Det varierar så klart från tjänst till tjänst men vid de flesta tjänster beskriver rekryterarna hur de gallrar ner 100-tals ansökningar till 10-20 kandidater som väljs ut för personlig kontakt. Marginalerna är knappa och det gäller att sticka ut från mängden. Samtliga respondenter är överens om att väl formulerade CV och personliga brev behövs för att klara första gallringen, inget annat spelar någon roll. Rekryterar-Stina säger bland annat att *"CV och personligt brev är det enda vi har att gå på i vår första bedömning när vi väljer ut vilka personer som vi vill gå vidare med till telefonintervjun. [...] Så det är hårda fakta som är det viktiga, detta gäller alla, ekonomer som ingenjörer."*

Rekryterar-Vera trycker mer än Rekryterar-Stina på innebörden av det personliga brevet och att det är där man har chansen att sticka ut. Ofta uppfyller de flesta utbildningskraven och har relativt liknande CV:n, då är det det personliga brevet som avgör. Rekryterar-Vera; *"Många skriver, 'jag vill ha ett jobb där jag kan utvecklas som person, där jag får använda min utbildning och jag vill arbeta i en härlig arbetsmiljö', men herregud det vill väl alla i hela världen?!" Alla kan googla fram ett fint personligt brev och leka perfekta. Ska 150 personer bli 10 så förstår man själv att man måste sticka ut och vara speciell".* Företagen vill ha personer som ser en framtid inom företaget och som inte bara ser det som ett kort stopp för att sen söka sig vidare. Detta är något som Russo (1995) belyser och att företagen behöver försäkra sig om att personen inte är en vad han kallar för "quitter". Detta har sin grund i att en ambitiös rekryteringsprocess kostar mycket pengar, tid och resurser vilket investeras i den nyanställda. Rekryterarna är också överens om hur viktigt det är att ansökningarna är kopplade till den aktuella tjänsten och företaget i stort oavsett arbetsområde. Som sökande måste man göra sin research och vara insatt i företaget och dess verksamhet.



Rekryterar-Stina trycker på betydelsen att anställa personer som känner något för SCA och som ser en framtid inom företaget. Flera av de anställda nämner hur de under processerna varit tvungna att kunna koppla sina egna erfarenheter till företaget och tydligt visa vad man kan bidra med, både i sitt personliga brev och senare i processen vid intervjuer. Likt Heraty och Morley (1998) och Lindelöw (2003) är båda rekryterarna överens om att det är viktigt att bekräfta alla ansökningar och att kontinuerligt meddela alla kandidaterna om processens status och i ett senare skede tacka ja eller nej till personen, allt detta för att företaget ska upplevas som seriöst och professionellt. Det är viktigt att hålla sig på god fot med samtliga sökande, för att upprätthålla ett gott rykte och inte göra personerna avskräckta från att söka nya tjänster i framtiden. Ingenjör-Sara berättade om en tidigare erfarenhet från SCA:s rekrytering då hon efter bekräftelsemailet aldrig fick något besked och inte heller fick något svar på sina mail till HR-avdelningen. Nu sökte hon en framtida tjänst ändå men det är ingenting företagen kan ta för givet.

### 5.2.2 Betyg och utbildning

Hur tungt väger val av skola eller hur höga betyg man har när man genomgår en rekryteringsprocess och söker ett nytt jobb? Är betygshetsen befogad? Om man har genomgått en 3-årig kandidatexamen så har man totalt 16 år i det svenska skolsystemet. Sandstedt (2013) och Lindmark och Önnevik (2006) skriver att utbildningen och betygen är viktiga för att uppfylla utbildningskraven i kravprofilen men också för att sticka ut. Som föregående punkt analyserat så är det med få undantag ett måste för både ekonomer och ingenjörer att uppfylla utbildningskraven som finns i kravprofilen, det vill säga, står det i kravprofilen att den sökande behöver en kandidatexamen inom ekonomi så är det i de flesta fall ett måste. Men hur är det med val av skola och betygen? Vi börjar med att studera ekonomerna. Ekonom-Veronica *"Inga av intervjuerna med cheferna eller den med den rekryteringsansvarige hade något fokus på min utbildning eller betyg"* Ekonom-Veronica har till och med en universitetsbakgrund inom textil men erhöll ändå en inköpstjänst på Volvo. Viktigt att poängtera är att hon anställdes mycket tack vare sin kompetens inom japanska då Volvo behövde japanska-talande samt att hon erhållit arbetslivserfarenhet inom inköp.

På andra sidan står SCA:s ekonom *"Jag har glömt väldigt mycket från min studietid. Jag upplever inte att min utbildning eller betyg varit avgörande på något sätt i rekryteringsprocessen efter att jag klarade första gallringen. Huvudsaken är att man har*



*tänket och logiken. [...] Är man nytexaminerad och söker sitt första jobb eller en trainee är nog utbildningen och kanske betygen viktigare.*

Är det då någon skillnad för ingenjörerna? Ingenjör-Sara har visserligen 10 års arbetserfarenhet men hon sparar inte på krutet *"Jag hade nog till och med kunnat komma undan med att inte ha haft någon examen haha. Har man klarat utbildningen så vet de att de kan sätta dig var som helst och att du kan lära dig jobbet och kommer att lösa det om ett tag. Ett kvitto på att man kan lära sig snabbt. Sen mitt förstajobb är min känsla att min utbildning och betyg inte haft någon betydelse, de liksom raderades. De står på mitt CV, det är allt."*

Både Ingenjör-Sara och Ekonom-Sofie har antytt att betygens roll kan vara större när man söker sitt första jobb eller en trainee-tjänst. Ingenjör-Sara kommer direkt från universitetet medan Trainee-Ingenjör-Viktoria har arbetat lite mellan sin kandidat och master men ingen av dem tror att deras betyg haft mer betydelse än att de tagit dem förbi första gallringen.

Ingenjör-Vilgot har läst kandidat och master men jobbet på Volvo är hans första, han säger *"Första gången de frågade efter mina betyg var inför sista intervjun, det förvånar mig egentligen, i och med att jag kom direkt från skolvärlden och bara haft sommarjobb under studietiden"* Han säger dock att hans studieintyg med både kandidat och master var viktig för att få jobbet, även om inget fokus låg på betygen. Rekryterarna är de som är experter på området och de som tar de verkliga besluten och sitter inne med facit. Hur stor vikt lägger de egentligen vid betygen? De allra flesta tjänsterna som Rekryterar-Stina på SCA har hand om är tjänster där de sökande ska ha minst tre års arbetserfarenhet efter examen och hon lägger ingen vikt vid betygen. Rekryterar-Stina *"Betygen är generellt sätt oviktiga"*. Rekryterar-Stina beskriver vidare att proceduren för trainee-tjänster är lite annorlunda *"Nu söker vi trainee-kandidater och då tittar vi ju lite mer på skolan och utbildningen, men det är inte kört om man har gått på en skola som inte är på vår topp fem"* Men hon påpekar att trainee-processen därefter innehåller flertalet intervjuer och tester som inte tar hänsyn till skola eller betyg *"så i slutändan är det ju faktiskt inte så mycket skolan som avgör där heller om jag ska vara ärlig."* Rekryterar-Vera *"Det är oerhört sällan en kravprofil innehåller krav på betyg och Handels eller Borås spelar ingen roll, sorry"* Rekryterar-Stina *"Utbildning är mer ett tecken på att personen har klarat av att lära sig nya saker, och har klarat tentor, det är mer beviset på det än själva detaljkunskapen som vi anställer."*

### 5.2.3 Andra meriter

Om föregående punkter belyst att CV och personligt brev gör att en person klarar grovgallringen och tar den till en första kontakt med företaget, vad är det då som avgör när 10-20 personer återstår i processen med många steg och mycket gallring kvar? Båda rekryterarna berättar att det är meriterande vad personen arbetat med mellan studierna och efter examen när hen söker en tjänst hos dem. Företagen vill se att de sökande har varit ute i verkligheten och stött på människor i olika åldrar och inte är främmande för livet utanför skolbänken. Detta är inget som någon av vår litteratur om rekryteringsprocesser behandlat nämnvärt vilket förvånar oss då många av respondenterna nämner att det har en stor del i urvalet. De anställda är utan undantag överens om att den tidigare arbetslivserfarenheten spelar en stor roll till att de fått jobbet.

Ekonom-Sofie säger bland annat *"Mitt CV och personliga brev är bra, därför tog jag mig till telefonintervjun. I fortsättningen tror jag det var min breda bakgrund, att jag klarat av att kombinera studier med jobb med den stress och press det innebär, som var nyckeln"*

Ingenjör-Vilgot menar att inom i princip alla ingenjörsområden vill företagen ha ingenjörer som är kompetenta och kan mycket från utbildningen men att de samtidigt också måste vara sociala och fungera i team. Rekryterar-Vera berättar att istället för att lägga fokus på utbildning och betyg är det oerhört fördelaktigt oavsett tjänst att personen har arbetslivserfarenhet. Är det en nyutexaminerad ser hon mycket på om personen haft sommarjobb, varit aktiv inom föreningar och organisationer eller haft ansvar på ett eller annat sätt. Gäller det en person som redan är ute i arbetslivet är tidigare arbeten och erfarenheter viktigare än utbildning och betyg.

När det kommer till trainee-tjänster säger Rekryterar-Stina *"Det är fortfarande viktigt att personen har arbetslivserfarenhet. Vi ser mycket på sommarjobb så att personen vet lite hur det går till i arbetslivet, för det verkliga livet skiljer sig från skolan. Jobben man haft behöver inte vara kopplade till vår bransch, till exempel väger McDonalds tungt då man vet att personen klarar av stress och kundservice. Vi vill inte behöva uppfostra personer till hur man beter sig på en arbetsplats"*

### 5.2.4 Personlighet och mjuka egenskaper

Samtliga respondenter diskuterar personlighetens inverkan vid rekryteringsprocesser och att den många gånger är det som avgör vem som får jobbet. Ahrnborg (1997) beskriver hur en stor omvandling skett när det kommer till vilka egenskaper som är de mest eftertraktade vid

nyanställningar och idag är de mest attraktiva egenskaperna bland annat, kreativitet, social förmåga, att passa in och att både kunna arbeta självständigt och i grupp. Detta är något som styrks av respondenterna. På varken Volvo eller SCA är det någon skillnad oavsett om man är ekonom eller ingenjör:

Ekonom-Veronica ger sin syn på personlighetens inverkan *"Jag upplever också att min personlighet varit viktig under mina år [...] Inköpare ska vara extroverta och vi har mycket kundkontakt och måste vara utåtriktade. En ingenjör kan i många fall vara lite mer introvert även om jag upplever att alla avdelningar på Volvo arbetar mycket i team och alla måste kunna samarbeta"* Trainee-Ekonom-Vivi; *"En ekonom jobbar ju ofta mer kundnära än ingenjörer. I den här tjänsten kommer jag ju att resa mycket och då krävs det att man är social. [...] En ingenjör kan jag tänka mig ska vara mer specialiserade och kompetenta och mer driva utvecklingen framåt. Så visst borde det vara skillnad i hur de rekryterar"* Ekonomerna antyder att ingenjörerna kan vara lite mer introverta vilket varken rekryterarna eller ingenjörerna håller med om. Rekryterar-Stina *"Visst kan man säga att ekonomer eller främst marknadsförare ska vara mer sociala än ingenjörer. Men här på SCA så jobbar våra ingenjörer mycket med innovationer, nya idéer, vilka utförs i team och de har även mycket kundkontakt. Så visst behöver vi ingenjörer som kan prata med varandra och samarbeta"*

Ingenjör-Sara säger att hon inte varit så nära kunderna på tidigare arbeten, *"Utan min sociala kompetens hade jag inte fått mitt jobb"*. *"Jag tror rekryteringsprocesserna är i stort sätt lika för ekonomer och ingenjörer här på SCA. Vi ingenjörer måste också vara sociala."* Hagafors (1990) skriver att det är viktigt att inte stirra sig blind på meriterna, det är inte ett CV, ett personligt brev eller en utbildning ett företag anställer, det är en människa. Dennes kunskaper, erfarenheter och värderingar ska passa in i omgivningen och överensstämja med företagets värderingar och ideologi.

Rekryterar-Veronica beskriver Volvos urval och att personligheten är avgörande för alla *"i slutändan är det ändå alltid personligheten man går på , det gäller alla, våra ingenjörer måste vara socialt kompetenta och ha rätt personlighet också. Jag skulle skämmas om jag jobbade i en organisation där man inte tyckte att det var så, för i slutändan är det ju det du går på, om man ska vara krass"*. Detta går att koppla till Collins (2001) tankar och hans "bus-concept" som bygger på att man bör anställa personer efter värderingar och personlighet. Det är också i enlighet med Lindmark Önnevik (2006) som anser att det finns två olika typer av kompetens.

Tröskelkompetens är det som krävs för att en person ska inneha grunden för att klara av arbetsuppgifter såsom rätt utbildning, kunskaper och färdigheter. Tröskelkompetensen är det ofta flertalet personer i en rekryteringsprocess som besitter men det är sedan stjärnkompetensen som avgör vem som sticker ut och som får jobbet i slutändan. Stjärnkompetens handlar om sociala kompetenser såsom självinsikt, motivation, empati och social förmåga. Idag är social kompetens grundläggande och givetvis en viktig faktor vid rekryteringar. Rekryterar-Vera säger att det *“egentligen bara är cheferna som ibland testat särskilda hårda kompetenser när de är en nödvändighet för tjänstens såsom ett specifikt program, detta sker då främst inom IT och tekniska ingenjörer i så fall”*.

### 5.3 Viktiga faser i processen

#### 5.3.1 Intervjuers betydelse

Lindelöw (2003) beskriver den första intervjun som ett mycket viktigt och spännande steg för båda parter, här kan de för första gången känna på varandra och se vad den andra parten går för. Av 450 undersökta organisationer använde sig 98% av intervjuer. Våra företag är 100%-iga och inga av de anställda har genomgått en process utan att en intervju har ägt rum. Generellt sett kan varje sökande räkna med minst två intervjuer för att få ett jobb hos Volvo och SCA, detta gäller oavsett om det är en ingenjör eller ekonom eller om man söker en trainee-tjänst eller en fast tjänst. De anställda på SCA genomgick tre respektive fyra intervjuer *"Jag har aldrig varit med om något mer ingående, de vet mer om mig än vad jag vet"* säger Ingenjör-Sara. I enlighet med Lindelöw (2003) så varierar det vem som är den ansvarige vid de olika intervjuerna. Vi ser en tendens i att den rekryteringsansvarige har hand om de inledande intervjuerna, för att det sen oftare är den ansvarige chefen, ibland ackompanjerad av en lokal HR-person som gör de avslutande intervjuerna. Vid den första intervjun trycker samtliga respondenter likt Lindelöw (2003), Russo (2005) och Collins (2001) på att det första intrycket är oerhört viktigt, Ingenjör-Sara; *"Vi klickade bra direkt och jag kände att hon var på min sida om jag ska vara ärlig"*. Rekryterar-Stina; *"Första intrycket är nyckeln vid rekryteringar, fast handslag, ögonkontakt, de måste leverera när det är dags."*

Vi ser också en spridning hur intervjuerna har genomförts, öga mot öga, över telefon eller online. Bland annat fick Trainee-Ekonom-Vivi genomföra en videointervju vilket var en ovan upplevelse *"Hela situationen var så märklig, att sitta och prata med sig själv. Jag började skratta."* Intervjuer används som medel för att lära känna varandra på djupet och uppleva sidor och personligheter som inte avslöjas av ett CV och personligt brev. Lindelöw (2003)

och Elg (2009) menar att den första intervjun brukar diskutera CV:t och det personliga brevet på djupet för att rekryteraren ska få mer kött på benen och den sökanden ska få chansen att berätta mer om sig själv, detta är något vi ser genomgående i våra respondenters berättelser om deras första intervjuer.

Vissa personer är bättre i skrift än verbalt och det är viktigt att testa alla olika relevanta förmågor. Eventuella tester och granskande av utvalda kompetenser brukar skjutas på till senare möten, den första intervjun ska ge båda parterna lite mer att gå på för att bestämma sig om de vill gå vidare med processen. Lindelöw (2003), Elg (2009) och Lindmark, Önnevik (2006) tycker det är viktigt att rekryteraren under intervjun skapar en avslappnad miljö då intervjun är en konstlad och onaturlig situation och svaren kan därför skilja sig mot från hur den sökande hade svarat under andra omständigheter. Detta kan förstås genom Alvessons (2003) första metafor, "Intervjuns kontext", där intervjun beskrivs som en onormal situation där intervjuaren bygger upp en social kontext som inte alltid upplevs bekväm av respondenten. Rekryterar-Stina beskriver att hon trots en dålig första intervju ibland kan lyssna på sin magkänsla, mer om detta senare.

### 5.3.2 Tester

Att använda sig av tester för att försöka bedöma kandidaterna i rekryteringsprocesserna har visat sig vara väldigt vanligt bland dem vi har intervjuat. Båda de rekryteringsansvariga säger att de inte har någon regel att tester ska genomföras, utan att det är upp till den ansvarige chefen att besluta om det ska göras eller inte, men Rekryterar-Veronica tillägger att när de rekryterar ingenjörer ingår det i princip alltid tester. När det gäller de anställda som vi har intervjuat så har samtliga utom Ekonom-Sofie genomgått omfattande tester under processen. Ingenjör-Sara berättar *"Testerna var extremt omfattande. Jag har aldrig varit så stressad i hela mitt liv. Jag använde seriöst matematiska formler för det verbala testet, minus, minus, minus, minus då blir det plus, allt var supersvårt. Personlighetstestet gjorde mig helt snurrig. Efteråt undrade jag "vem är jag egentligen" man blir sjukt osäker på sig själv. Hade jag inte fått jobbet efter alla intervjuer och tester så hade jag nog varit ganska knäckt, att jag lagt ner så mycket tid och kraft"* vilket ingenjören på Volvo håller med om, *"Testerna var riktigt svåra. Det var en enorm tidspress och jag var tvungen att fokusera max. Jag upplever att jag haft ganska lätt för mig i skolan genom åren men testerna var verkligen krävande"*.

Rekryterar-Vera tycker att testerna har sin storhet i att man kan bevisa om det som kandidaten påstår sig kunna verkligen är sant och att man får uppleva den sökande "in action": *"Allting*

*du säger och skriver måste du kunna styrka med exempel, det är grunden. Du klarar dig aldrig igenom en hel process hos oss med tomt prat, testerna avslöjar det mesta"* Som rekryterare rekommenderar hon vilka tester som är lämpliga att genomföra beroende på vad det är för tjänst som ska tillsättas. Båda rekryterarna berättar att de har numeriska, logiska, verbala, analytiska och personlighetstester, beroende på vilka kompetenser som är intressanta att undersöka. Som Bergström (1998) beskriver innebär användandet av tester att det blir väldigt viktigt med det personliga mötet också. Både Rekryterar-Stina och Rekryterar-Vera är överens om att det läggs stor vikt vid personkemi och social kompetens hos de sökande.

### 5.3.3 Referenstagning

Rekryteringsprocesser innehåller mängder av moment där de sökande ska försöka framställa sig själv på ett så positivt sätt som möjligt. Personliga brev kan överdrivas och vi har skrivit mycket om intervjuers subjektivitet och dess möjligheter men också svagheter. Som företag måste man vara misstänksam och inte köpa allt med hull och hår och det kan på sina håll vara stor skillnad på det som sägs och det som faktiskt utförs i praktiken (Ahrnborg, 1997). Att höra sig för hos den sökandes referenser är då en lösning för att få en tredje parts omdöme om personen. Här finns det möjlighet att få veta mer kring den sökandes beteende, egenskaper och kvalifikationer men även här är det viktigt att ha i åtanke vilken relation referensen har till den sökande då det kan påverka dennes svar. (Lindelöw 2003)

Båda rekryterarna kan anses vara överens om att referenstagning är viktigt och de anställer aldrig en person utan att kontakta referenser. Rekryterar-Vera: *"Det går att göra ett bra CV och personligt brev av en dålig karriär och svag personlighet om man ska vara ärlig"* Är personen dessutom verbalt skicklig går det att fortsatt "försköna verkligheten". Detta känner vi tydligt igen från Alvessons (2003) femte metafor, "Moralisk storytelling" och att en person överdriver sin egen förmåga och tar tillfället i akt att förbättra sitt eget rykte samt att hen svarar subjektivt. Givetvis handlar jobbsökande om att tala gott om sig själv men det måste vara trovärdigt och som sökande måste man kunna backa upp det man säger, om inte annat så är risken stor att testerna avslöjar en. Referenstagning är ett annat sätt att försäkra sig om att personen talar sanning. Rekryterar-Vera: *"alla kan leka världens bästa person och rapa upp 10 bra adjektiv men det är ingenting värt om det inte stämmer. Därför brukar vi också fråga referenserna exakt samma frågor för att se eventuella skillnader."*

Referenstagning ska inte tas förrän i det absoluta slutskedet av en rekryteringsprocess när det står klart att personen i fråga verkligen är aktuell för jobbet vilket kan ses stämma överens

med Volvo och SCAs referentagning. Kontakta referenser för tidigt kan det hända att företaget skapar sig en förutfattad bild av den sökande och inte en egen (Ahrnborg, 1997). Ekonom-Sofie berättar att när bara hon och en person till kvar i processen så de ringde upp alla hennes referenser för en gedigen utfrågning *"den längsta pratade de med i 40 minuter, oerhört ambitiöst"*. Det är viktigt tillägga att det är av största vikt för den sökande att välja rätt referenser som kan presentera den på ett ärligt och för personen gynnsamt sätt. Det kan i jämna processer vara avgörande och referenspersonen bör vara verbal och gärna ha en förtroendegivande position, det kan även vara av fördel att ha variation bland referenserna från olika branscher och områden för att visa på bredd. (Lindmark och Önnevik, 2006)

#### 5.4 En rekryterares makt

Det är tydligt att rekryterarna vi har träffat sitter på mycket makt inom vardera företags rekryteringsprocesser och dess urval. Till varje tjänst söker i många fall 100-tals, och majoriteten av de sökande gallras bort vid det första urvalet, då endast 10-20 sökande lyckas charma rekryteraren och gå vidare till en personlig kontakt. Rekryterar-Vera säger att hon har mellan 5 till 20 rekryteringar igång samtidigt, och Rekryterar-Stina har ännu fler med 30-40 stycken. Det resulterar i att mängder av ansökningar ska gås igenom, många olika kravprofiler ska hållas reda på och många personer måste väljas bort. Lindelöw beskriver vikten av att rekrytera rätt *"Människorna är inte bara den bästa resursen, det är den enda resursen. De inte bara bidrar till verksamheten, de är verksamheten. Utan deras närvaro, entusiasm, och arbetsinsats finns där inte någonting annat än ett dött kontorslandskap med avstängda dataterminaler och kallt kaffe. Ingen aktivitet och inget att bygga på, ingen verksamhet och inget värde"*. Då förstår man innebörden och ansvaret en rekryterare bär på, inte minst på så stora företag som Volvo och SCA.

På båda företagen är de under grovgallringen ensamma om att fatta besluten. På SCA är de bara två personer som sköter all rekrytering för sitt område men de har sina separata rekryteringar och även om de kan diskutera specifika fall så hinns ej detta med i en större omfattning, Rekryterar-Stina: *"Under första året var jag ensam ansvarig för 70 rekryteringar på samma gång, det var på tok för mycket. Olika kravprofiler hit och dit. Det var alldeles för mycket. Nu har jag en kollega så det är 30-40 samtidigt vilket jag också tycker är för mycket."* Trots att Rekryterar-Stina säger sig ha för mycket att göra tycks hon inte tvivla på sitt omdöme och vara rädd för att göra avgörande missar, *"Som ensam rekryterare på ett stort företag blir jag ju lite av en bödel, visst behöver jag ta tuffa beslut ibland och välja bort*

*många jag tycker är bra, men det ingår i jobbet. [...] Jag har haft liknande tjänster på andra företag i mängder av år så jag känner mig ändå trygg i min roll och i mina beslut och min magkänsla".* På Volvo arbetar Rekryterar-Vera tillsammans med 18 kollegor på rekryteringsavdelningen, men det är ändå hon själv som fattar besluten kring de rekryteringarna som ligger på hennes bord. Lindelöw (2003) tycker det är viktigt att grovgallringen inte görs av bara en person utan hon ser att det med fördel görs av flera. Hon menar på att det finns risk att urvalen blir för personliga när det bara är en person som gör dem. Rekryterar-Stina säger *"Hade vi varit fler så hade det inte blivit lika kostnadseffektivt".* Man kan fråga sig om det är rätt att spara in pengar på grovgallringen och riskera att gå miste om tänkbara kandidater i en annars så gedigen och omfattande rekryteringsprocess.

#### 5.4.1 Magkänsla

Vid urvalet har respondenterna betonat personlighetens roll. Som rekryterare är det lätt att låta sin magkänsla ta över. Lagerman (2011) ser en risk i att lita för mycket på sin kompetens. Lindelöw (2003) håller med och tycker inte heller att man ska lita för mycket på magkänslan. Hon menar att man måste skilja på vad som är magkänslan och vad man som rekryterare egentligen vet kring hur kandidaten kommer agera och reagera. Det blir lätt för personligt och svårt att skilja på vad som är bäst för företaget. När vi ser på rekryterarna går deras åsikter isär. Rekryterar-Vera är väldigt tydlig med att hon inte tycker det är en bra idé att lita för mycket på den egna känslan; *"Vi som är rekryterare får aldrig gå på magkänsla, det är livsfarligt, men det är klart att många chefer är egoistiska och väljer en person som de tror att de själva kommer fungera med".* Rekryterar-Stina ser däremot erfarenhet och magkänsla som en stor fördel och en styrka i jobbet med att välja ut rätt kandidater, *"Jag har haft liknande tjänster på andra företag i mängder av år så jag känner mig ändå trygg i min roll och i mina beslut och min magkänsla"* och fortsätter *"Ibland kan man skicka vidare personer som gör en dålig intervju men där magkänslan säger att den är bättre egentligen, men att den hade tix för sig på telefonintervjun till exempel".* Det här är intressant eftersom båda företagen verkar använda sig av den traditionella urvalsmodellen, och att testerna och personliga kemin då verkar gå hand i hand enligt Bergström (1998). Här har de tolkat den personliga delen lite olika och deras uppfattning om hur mycket man bör lita på sin magkänsla skiljer sig markant.

#### 5.5 Uppföljning

Lagerman (2011) och Lindelöw (2003) bedömer att orsakerna till en felrekrytering bland annat är att företaget överskattat personen och att hen rent kompetensmässigt inte klarar av



arbetet utan är i behov av mer utbildning och understöd vilket leder till utebliven produktivitet och inkomst.

Vi har tidigare presenterat siffror på hur oerhört dyr och kostsam en felrekrytering är för ett företag och hur mycket onödig tid som går åt till att lära upp ny personal. För att minska antalet felrekryteringar och därmed minska kostnaderna är uppföljning en viktig del. Elg (2009) beskriver uppföljning och att det kan vara intressant att dels följa upp rekryteringsprocessen i sig, vad som har fungerat och vad som inte har det. Men också kanske det viktigaste för att minska framtida felrekryteringar, hur trivs företaget med den nyanställda och hen med dem? Ledde processen till en bra rekrytering för företaget? Rekryterar-Vera berättar att de varje år utvärderar alla processerna och följer upp rekryteringarna, både fast anställda och traineer. *"Hur många är kvar efter fem år, efter tio år? Har de klättrat internt? Hur fungerade de på tjänsten?"*

Vid uppföljningen är det intressant att ha kravprofilen som grund och göra en avstämning för att se om förväntningarna innan stämmer överens med resultatet, både från den anställda och företagets perspektiv. Det är alltid bra inför kommande rekryteringar att vara effektivare och få ett minst lika bra resultat på alla plan. Visar det sig att det har blivit en felrekrytering är det än viktigare att en uppföljning genomförs, så att felet inte upprepar sig. Rekryterar-Stina tycker också att det är viktigt med uppföljning men tyvärr är det en bit som har varit lite bortprioriterad sen de lade om sin rekryteringsprocess förra året. Det är mest i korridoren som uppföljningen sköts för tillfället *"Stöter jag på linjeföraren så frågar jag såklart men uppföljningen har vi inte riktigt fått igång än. Det är också viktigt att utvärdera kandidaten, trivs den? Upplever den tjänsten så som hen fick den beskriven? Vi är inte riktigt där än"*

## 6 Vi diskuterar

### 6.1 Social kompetens är idag ett krav

Vi ser genomgående i intervjuerna att samtliga respondenter trycker på vikten av att vara socialt kompetenta, samarbetskunniga och att passa in. Våra tankar och idéer var att detta till högre grad skulle gälla ekonomer och inte ingenjörer som kunde vara lite mer introverta men istället behövde vara mer kompetenta och skickliga inom sitt område. Vi har nu insett att oavsett om man är ekonom eller ingenjör så måste man ha hög social kompetens. Det kan

på vissa håll krävas att ingenjörer är lite mer kompetenta och ibland behöver styrka sin utbildning och erfarenhet genom ett kompetenstest av en specifik egenskap eller färdighet, men faktum kvarstår, men faktum kvarstår, de måste vara socialt kompetenta också.

Utan rätt sociala förmåga ser det oerhört svårt ut att få jobb. Man kan komma förbi första gallringen men efter det är det de personliga egenskaperna som avgör. Att personligheten är så betydande för båda grupperna hos SCA och Volvo förvånar oss. Måste verkligen alla människor vara pratglada, trevliga och socialt skickliga? Kan det inte bli för mycket av det goda och "för trevligt"? Vi ställer oss frågande till vilken chans att få jobbet de kanske mest kompetenta sökande, i folkmun ibland kallade för "nördar" har? De som brinner och behärskar arbetsuppgifterna till fullo men som inte är så starka socialt. Finns det inom Volvo och SCA idag ingen plats för dem?

## 6.2 Litar inte företagen på utbildningssystemet vi har i Sverige?

I Sverige går man idag igenom åtminstone 16 år i skolan för att erhålla en kandidatutbildning, vilket är ett krav i många kravprofiler. Utbildningen verkar ändå vara nyttig för att erhålla sitt första jobb. Men efter det ses examensbeviset mest som ett kvitto på att man kan lära sig snabbt. Utbildningsåren står med i CVt för att uppfylla kravprofilen men efter sitt första jobb är det föregående arbete som ligger till grund. Är det rimligt att arbetslivserfarenhet ska vara viktigare än utbildningen när man som nyutexaminerad söker sitt första jobb? Vad sänder det för signaler till dagens och framtida studenter?

Om examensbeviset är ett krav för att leva upp till kravprofilen till åtminstone det första jobbet så är det intressant att titta på betygens påverkan. För så som många studenter sliter och kämpar med dem borde de ju ha stor betydelse? Vi har studiekamrater som blankar tentor för att de inte är 100% säkra på att det resultatet räcker till högsta betyg. Men båda rekryterarna säger att de med få undantag aldrig tittar på betygen eller att det är något som spelar in. Varför är det så? Litar inte företagen på utbildningssystemet vi har i Sverige? Studenter runt om i Sverige har ångest och sliter som galningar för att få höga betyg och så är det ingen som tittar på dem sen? Varför har vi då ett betygssystem, och inte enbart underkänd eller godkänd på alla utbildningar? Man kan diskutera om företagen inte litar på lärarnas förmåga att sätta korrekta betyg, eller om de inte anser att utbildningarna speglar arbetslivet eller om de helt enkelt inte vill ha personer som studerat för hårt och därmed försummat den sociala biten eller låtit bli att arbeta under studierna.

Innebär det att en student som vill vara så attraktiv som möjligt på arbetsmarknaden ska se till att klara sin utbildning med minsta möjliga marginal, för att istället lägga allt krut på att fylla ut sitt CV med olika arbetslivserfarenheter under studietiden? Vad blir incitamentet för gymnasieelever att jaga höga betyg för att komma in på en Handelshögskola när *"Handels eller Borås inte spelar någon roll"*. Borde det inte istället finnas fler praktiska inslag i våra utbildningar och en närmare kontakt med näringslivet i den mening att vi som studenter får en större inblick i vad som väntar oss.

### 6.3 Hur mycket kan man lita på en persons bedömning och magkänsla?

Företagen lägger ner mycket tid och pengar på att hitta rätt person till tjänsterna men på båda företagen är våra rekryterare ensamma under grovgallringen. En ensam rekryterare har ett enormt ansvar och i grovgallringen så ska hundratals sökandes bantas ner till 10-20 personer. Vi blev därför förvånade när vi hörde att företagen låter en person ansvara för grovgallringen av varje tjänst. Vi tvivlar inte på våra två rekryterares kompetens men ställer oss frågande till om ensamma rekryterare är att föredra. Vi påverkas alla av våra egna värderingar, smak och tycke och tror att det är omöjligt att inte blanda in dem, även om man är en skicklig rekryterare. Rekrytering bygger på subjektiva beslut, rekryterare är också människor och tolkar information på olika sätt och har olika värderingar även om de är "proffs". Kan man verkligen som företag lita så mycket på bara en person och ta för givet att rekryteraren vet hur hen ska rekrytera för företagets bästa?

Ordval eller små detaljer kan i varje ansökan fälla avgörandet. Det ställer än högre krav på rekryteraren som måste vara oerhört vaksam och fokuserad för att gallra mellan nästan identiskt lika bra ansökningar. Att då ha rekryterare som är överbelastade och inte känner att hen hinner lägga ner den tid som kanske krävs för att vara helt belåten med sina beslut känns en aning dumt och snålt, när processen i övrigt är så påkostad. När rekryteraren har så stort ansvar över processen finns det ingen annan person som kan rädda en kandidat som sållats bort i grovgallringen.

Även om rekryterarna känner sig trygga i sina beslut och har många års erfarenhet, så hade det varit intressant att jämföra det med en process där det var flera rekryterare inblandade.

Visst lyder ett ordspråk "för många kockar, dålig soppa", men vi tror ändå att det finns fördelar i att vara fler som analyserar dem och kommer med synpunkter.

Detta leder oss osökt in på magkänslans betydelse och dennes roll i en rekryterares vardag. Litteraturen höjer ett varningens finger för att rekryterare inte får lyssna på sin magkänsla utan att man måste kunna styrka sina beslut och använda de verktyg som finns för att säkerhetsställa att kompetens, drivkrafter och erfarenhet är rätt. Som nämnts i analysen ser våra rekryterare olika på magkänslans värde. Vi funderar på om det ens är möjligt att vara rekryterare utan att lyssna på sin magkänsla? Är det inte det som definierar en skicklig rekryterare, att kunna läsa mellan raderna och skilja de bästa från de näst bästa även när konkurrensen är stenhård? Vi har tidigare skrivit att alla beslut man tar är subjektiva och att då hävda att en rekryterare inte får lyssna på sin magkänsla känns för oss konstigt. Vissa personer har kanske något som inte kan förklaras med ord, något som sticker ut och som är deras styrka. Vår uppfattning är att det är just magkänslan som identifierar det och det är ingenting som bevisas genom tester eller intervjuer. Att hitta sökande som har DET, är vad Idol-juryn eftersöker på precis samma sätt som en rekryterare. Det är också magkänslan som kan känna av att en sökande försöker "försköna verkligheten" och det är magkänslan som "synar bluffar", vi ser att magkänslan kan vara en skicklig rekryterares största tillgång. Vi tror att rekryterare medvetet eller omedvetet använder sin magkänsla dagligen men att det kanske inte är legitimt att "erkänna" att det är den som tar många beslut utan man vill gärna få det att se ut som att tester och kravprofilen är orsakerna. Kvalitén på rekryterarens magkänsla tror vi kan vara skillnaden mellan en lyckad eller misslyckad rekrytering.

Något vi måste ha i åtanke är att det var de rekryteringsansvariga på respektive företag som har valt ut vilka kandidater vi har träffat och fått hålla intervjuer med. Det är möjligt att de hade en baktanke med vilka de ville vi skulle träffa och valde personer som de litar på och kanske tror skulle framställa företaget på ett önskvärt sätt. Vi är också medvetna om att resultatet med stor sannolikhet hade sett annorlunda ut om vi hade intervjuat andra personer och framför allt tror vi att det hade skiljt sig om vi hade pratat med kandidater som inte fått jobbet och som då upplevt rekryteringsprocessen på ett annat sätt. Vi tror också att resultatet hade skiljt sig om vi istället studerat mindre företag. Vår uppfattning är att stora företag har processer som är väldigt effektiviserade och standardiserade, lika för alla. Kanske har ett mindre företag större möjlighet att göra rekryteringsprocesserna mer personliga.

#### 6.4 Hur mycket är en rekrytering värd?

Man kan diskutera huruvida en omfattande rekryteringsprocess verkligen är rätt väg att gå. Statistiken visar att många företag felrekryterar trots sina påkostade rekryteringsprocesser och att de ändå som följd måste lära upp och utbilda den anställda grundligt efter anställning. Trots att rekryteringsprocesser görs så grundligt det bara går kan man aldrig vara säker på att man valt rätt förrän man ser resultatet av rekryteringen och vad personen presterar. Hur företagen vi intervjuat ser på saken vet vi inte. De kanske har gjort reduktioner i processerna, men det är inte vår uppfattning? Att det bara är en person som sköter den första grovgallringen, vilket diskuterats ovan, skulle kanske kunna vara ett tecken på en sådan reduktion? Att SCA nyss gjort en stor omorganisering främst för att få ner kostnaderna är kanske också ett tecken på det. Det är svårt att säga men det är intressant att fundera på vilka alternativ de vägt mot varandra innan de kommit fram till den bästa lösningen, vilket kan antas vara den process de idag använder för rekrytering.

Vi tror att rekryteringsprocessen också fyller en annan funktion, nämligen att den har stor påverkan på den sökande som i slutändan får tjänsten. Att "glida in på ett bananskal", för att man kände någon eller råkade vara på rätt plats vid rätt tidpunkt är klassiska sätt att få sina arbeten. Då har man inte gått igenom en lång rekryteringsprocess, ställts inför utmaningar och kvalificerat sig i konkurrens med många andra. Om en person skulle väljas för att den till exempel har högst betyg av alla från skolan har den inte heller blivit utvald på ett subjektivt sätt. Går du igenom en lång rekryteringsprocess som innefattar flera stadier och tester och där du dessutom bedöms och jämförs med kanske 100 andra personer så är det en annan upplevelse. Att vara vinnare av en sådan process tror vi har stor inverkan på det psykiska planet också. Vi tänker oss att man får en "boost" av att veta att man var bäst och att det ger ett incitament och motivation att arbeta hårt, känna att företaget verkligen tror på en och att man då får en annan relation till företaget. Vi tror också det ger en trygghet i den arbetsroll man ska gå in i, den anställde vet att cheferna tror att hen kommer att klara av arbetet eftersom hen är den utvalde.

#### 6.5 Hur stor är testens betydelse?

Något som har haft en stor del i alla rekryteringsprocesser och som vi tycker är intressant är hur företagen använder sig av tester. Uppfattningen vi har fått är att testerna är väldigt omfattande och kräver mycket ansträngning och koncentration från de som utför dem. Men är testernas roll så självklar egentligen?

Vi kan komma på både för- och nackdelar med att de är en del av rekryteringsprocessen. Intressant hade varit att veta hur mycket resultatet av testerna egentligen påverkar utgången för kandidaterna. Vi har ju bara pratat med dem som fått jobben och de verkar ta för givet att resultaten spelat roll. De som inte fick jobbet, var det på grund av sämre resultat? Vi kan se en stor fördel med testen, framförallt för dem som har svårare att få fram sin personlighet under en intervju. Testresultaten går inte påverka genom din attityd eller hur väl du klickar med rekryteraren, inför testen är alla anonyma och alla får samma chans, det kanske därför kan anses som ett mer "rättvist" sätt att mäta en persons kompetenser.

Alla respondenter trycker på vikten av att de anställda måste kunna samarbeta och fungera i grupp. Är det inte då konstigt att ingen av processerna har tester eller case som är mer riktade på samarbetsövningar, så att de får bevis på om kandidaten är så bra på samarbeta som hen säger? Intervjuer med de sökande och referenstagningen ställer mycket frågor om det, men under processerna är det inget som testas praktiskt. Möjligheten finns ju att till exempel dela in de sökande i grupper och ge dem case för att se dem samarbeta.

#### **6.6 Det är alltså ingen skillnad...**

Det vi har kommit fram till i den här studien är att det faktiskt inte är någon direkt skillnad i hur rekryteringsprocessen ser ut beroende på om du är ingenjör eller ekonom. Det är i princip samma frågor som ställs och samma meriter som värderas högt oberoende vilken yrkesroll du söker i de företagen vi intervjuat. Vi blev båda lite förvånade över det här resultatet. För hur kommer det sig då att vi och många med oss fått uppfattningen att det fanns en skillnad i vad som värderades mellan ekonomer och ingenjörer? Kan detta vara uppfattningen vi ekonomer har och att vår umgängeskrets inte sträcker sig tillräckligt långt för att ge oss en annan uppfattning? Om vi går till Chalmers, skulle de då hålla med oss eller skulle de ha en annan åsikt och tes om vad som är viktigt för dem som ingenjörer när de söker arbeten? Resultatet av vår studie öppnar upp för många intressanta diskussioner och framtida forskningsfrågor på området.

Vår uppfattning är kanske helt enkelt en föråldrad syn på vilka kompetenser som värdesätts i de olika yrkesrollerna, som vi fortfarande tror på. Det tar lång tid att skapa nya tankemönster och våra fördomar kanske är en gammal syn som inte längre stämmer överens med verkligheten. Varför vi fått den uppfattningen är svårt att säga, men tydligt är i alla fall att vi inte längre kommer tro att skillnaderna är så stora, för det har vi fått bekräftat att de inte är.

## 7 Referenslista

### 7.1 Tryckta källor

Ahrnborg, S. (1997) rekrytering i fokus: konsten att välj nya medarbetare. Stockholm: Svenska förlag

Ahrnborg Swenson, S., Hagafors, R., & Hintze, A. (1990). Rekryteringshandboken - en antologi om personalrekrytering. Borås: Svenska Dagbladets Förlags.

Bergström O. (1998) Att passa in, rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag. Göteborg: BAS

Bryman A, Bell E (2013) 2a upplaga, Företagsekonomiska forskningsmetoder Stockholm: Liber

Collins, J. (2001). Good to great. Bookhouse Publishing AB

Dalen, Monica. (2007). Intervju som metod. Gleerups Utbildning AB

Elg, M. (2009) Rekrytering och anställning: så går det till. Stockholm: FAR SRS förlag

Granberg, O. (2004). Lära eller läras - om kompetenes och utbildningsplanering i arbetslivet. Lund: Studentlitteratur

Hartman, Jan. (2004). Vetenskapligt tänkande: från kunskapsteori till metodteori. 2., [utök. och kompletterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Keen, K. (2006). Kompetens - vad är det? Malmö: IDMANS förlag.

Kvale S & Brinkman S (2014) Den kvalitativa forskningsintervjun. Lund: Studentlitteratur

Lantz, A. (2007). Intervjumetodik. Lund: Studentlitteratur

Lindelöw Danielsson, M. (2003). Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.

Lindemark A, Önnevik T (2006) Human Resource Management – organisationens hjärta  
Lund: Studentlitteratur

Sandberg J, Targama A (1998) Ledning och förståelse, Lund: Studentlitteratur

Trost, J. (2010). Kvalitativa intervjuer. Lund: Studentlitteratur.

## 7.2 Elektroniska källor

Alvesson, M. (2003) Beyond neopositivists, romantics, and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research. Academy of Management Review 28(1): 13-33.

Edenhall Y, 2014-12-08 SVD Näringsliv

Hämtad 2016-05-11 <http://www.svd.se/felrekryteringar-kostar-flera-miljarder-varje-ar>

Heraty, Noreen., and M, Morley. (1998). "In search of good fit: policy and practice in recruitment and selection in Ireland." Journal of Management Development, Vol. 17, No. 9 [Elektroniskt]

Lagerman A 2011-12-01 Cfo World

Hämtad 2016-05-15 <http://cfoworld.idg.se/2.13965/1.419359/prislappen-for-en-felrekrytering-15-miljoner>

Russo, Giovanni., P, Rietveld., P, Nijkamp., and C, Gorter (1995). "Issues in recruitment strategies: an economic perspective." The International Journal of Career Management, Vol. 7, No. 3. [Elektroniskt]

Sandstedt, Thomas (2013). "Om rekrytering i akademien - exemplet prefekter och forskarstuderande" [Elektroniskt]. Växjö: Linnaeus University Press.

SCA, Hämtad 2016-05-10



[www.sca.com](http://www.sca.com)

Volvo Group, Hämtad 2016-05-19

[http://www.volvogroup.com/group/sweden/sv-se/Pages/group\\_home.aspx](http://www.volvogroup.com/group/sweden/sv-se/Pages/group_home.aspx)

## 8 Bilagor

### 8.1 Intervjuguide för rekryterare

**Kan du kort beskriva din roll och dina arbetsuppgifter här på SCA?**

**Vad har ni för ekonomer?**

Hur många?

Vad är vanliga arbetsuppgifter?

Är det kundkontakt?

**Vad har ni för ingenjörer?**

Hur många?

Vad är vanliga arbetsuppgifter?

Är det kundkontakt?

**Hur många nyrekryteringar sker per år?**

Hur ser omfattningen på personal ut (när det kommer till tjänstemän)?

Personalomsättning?

Expanderar?

**Hur värdesätter ni er rekryteringsprocess?**

Följer ni upp för att se om det blev bra eller om rekryteringen kunnat göras bättre?

**Gör ni om delar av eller hela processen efter nya "moden/trender"?**

**Kan du beskriva er rekryteringsprocess av en nyanställd tillsvidare tjänst?**

Från det att tjänsten läggs ut till att ni har en ny anställd, hur går ni till väga?

Gör ni någon kravprofil/kravspecifikation?

**Hur går urvalsprocessen till?**

Hur sållar ni?

Vilka är involverade i beslutet?

Hur stora är rekryteringsgrupperna och vilka är representerade där?

Hur långt upp och ner i organisationen de "sitter"?

**Hur går er rekryteringsprocess till trainee-tjänsterna till?**

**Hur går det till när ni rekryterar ekonomer?**

**Hur går det till när ni rekryterar ingenjörer?**

**Vilka egenskaper är viktiga för er?**

Vad tittar ni på?

Hur viktiga är tidigare meriter?

CV?

Betyg?

Tidigare arbetserfarenheter?

Val av universitet?

Lägger ni någon vikt i studieuppehåll?

**Hur ser ni på social kompetens?**

Vad innebär det för er i er bransch?

Gör ni tester, personlighetstester osv?

**Hur värderar ni engagemang på skolan/utanför skolan?**

Någon form som är mer meriterande än andra?

**Är det några medvetna skillnader i processen för ekonomer mot för ingenjörer?**

Varför i så fall?

**Vår uppfattning är att det är lite olika kompetenser som värderas för en ingenjör mot en ekonom?**

**Vad tror du om det?**

## 8.2 Intervjuguide för anställda

**Hur länge har du arbetet här?**

**Beskriv kort dina arbetsuppgifter?**

**Vad har du för tidigare meriter?**

Kort genomgång av ditt "cv"

**Beskriv rekryteringsprocessen**

Hur hörde du om tjänsten?

Vet du hur många som sökte?

Hur många steg gick du igenom innan du fick jobbet?

**Vad uppfattade du det som att dom gick på?**

Frågade de efter betyg/examens bevis?

Hur stor vikt la dem på dina meriter och cv?

Hur stor vikt tror du lades på ditt personliga brev?

Hur stor vikt lades vid din personlighet och mötet under intervjun?

**Har du någon uppfattning om din process skiljer sig mot för hur det ser ut för en ingenjör/ekonom?**

**Borde det vara lika eller olika?**

Ser du någon anledning till det ena eller det andra?

**Vår uppfattning är att det är lite olika kompetenser som värderas för en ingenjör mot en ekonom?**

**Vad tror du om det?**

### 8.3 Intervjuguide för trainee-anställda

**Kort bakgrund, CV-mässigt.**

**Position, vad innebär traineetjänsten?**

Har du exempelvis jobb om ett år ?

**Beskriv kort dina arbetsuppgifter?**

**Beskriv rekryteringsprocessen**

Hur hörde du om tjänsten?

Vet du hur många som sökte?

Hur många steg gick du igenom innan du fick jobbet?

**Vad uppfattade du det som att de gick på, varför fick du platsen?**

CV? Betyg? Arbetslivserfarenheter?

Personlighet? Att passa in?

Gjordes det olika tester? Hur upplevde du dem?

**Har du någon uppfattning om din process skiljer sig mot för hur det ser ut för en ingenjör/ekonom?**

**Vår uppfattning är att det är lite olika kompetenser som värderas för en ingenjör mot en ekonom?  
Vad tror du om det?**